BĂNCILE

Constantin ROTARU

Managementul performanței bancare

EDITURA Expert

342.986

EDUARD CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

II 342 J06

CUPRINS

Capitolul 1

Locul sistemului bancar în economia românească actuală 7

1.1. România la sfârșit de mileniu 7
1.2. Sistemul bancar în economia modernă 18
1.3. Rolul și importanța sistemului bancar 20
1.4. Sistemul bancar românesc actual 28
1.5. O analiză sintetică a stării economice a sistemului financiar-bancar românesc, 1998-1999 35

Capitolul 2

Planificarea și bugetizarea performanțelor bancare 49

2.1. Specificul managementului bancar 49
2.2. Analiza și limitarea riscului bancar 56
2.3. Creditul, principalul produs bancar în România 71
2.4. Planificarea și prognozarea activității băncii 77

Capitolul 3

Evaluarea performanțelor bancare 95

3.1. Indicatorii de performanță 95
3.2. Profitabilitatea - fundament al conducerii bancare 101
3.3. Evaluarea performanțelor la nivelul unităților bancare 109

Capitolul 4

Bazele contabilității de gestiune și calculației costurilor în activitatea bancară 125

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4.1. Definiția contabilității de gestiune 125
4.2. Cheltuielile și costurile 130
4.3. Procedee generale de calculație aplicabile în activitatea bancară 143

Anexa nr. 1
Bilanțul agregat al băncilor comerciale la 31.12.1999 față de 31.12.1998 153

Anexa nr. 2
Masa monetară la 31.12.1998 și 31.12.1999 156

Anexa nr. 3
Structura bugetului de venituri și cheltuieli ... 158

Bibliografie selectivă 163

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 1

Locul sistemului bancar în economia românească actuală

1.1. România la sfârșit de mileniu

Anul 2000 este un pas important în istoria omenirii. Nu numai pentru faptul că reprezintă punctul final al unui mileniu în care omenirea s-a demonstrat a fi capabilă să-și depășească condiția de specie și să devină creatoare de mediu, ieșind din peștera întunecatului ev de mijloc, trecând prin revoluții și războaie, catastrofe și holocausturi și dezvoltându-se pe sine, urcându-se pe Himalaya civilizației materiale, culturale și spirituale atât de mult încât imaginea primei zile din anul 1001 s-a pierdut undeva în istorie, ca un vis burlesc, contradictoriu și dureros, de necrezut pentru copiii acestui sfârșit de veac. Anul 2000 semnifică, de asemenea, momentul popasului lumii în drumul său spre cucerirea propriului său Everest, realizarea de sine. Proces ireversibil și în principiu inexorabil.

Moment definit de universalizarea relațiilor umane. Tehnologia și-a depășit condiția de instrument al dezvoltării, a devenit o componentă a existenței moderne, un modus vivendi. Informația la rândul ei nu mai este doar un produs, definindu-se chiar ca element al conștiinței omenirii care a parcurs un proces de maturizare și spiritualizare ce concentrează cultura, voința și dorințele lumii contemporane într-o adevărată conștiință planetară. Sfârșitul de mileniu înseamnă scurtarea distanțelor dintre câmpiile lumii și, în același timp, scurtarea distanțelor dintre gândurile oamenilor. Lumea a devenit o piață universală, cu stăpânii și sclavii ei. Stăpânii și-au schimbat de câteva ori identitatea în istoria ultimilor 1000 de ani[1].

---

[1] v. F. Braudel - ***Timpul lumii***, Ed. Meridiane, București, 1989.

acum nu mai emană dintr-un singur loc puterea, iar ceilalți respiră din ce în ce mai mult aerul libertății individuale, atât de necesar productivității. Puterea globală a urcat undeva în genuni, unde informațiile sunt neclare, incerte, mai mult supoziții logice, pare că nici nu mai contează de fapt existența lor atâta timp cât cresc și pragurile minime de civilizație, iar regulile jocului au devenit negocierea și eficiența, ecologia și satisfacțiile celorlalți.

Aceasta din perspectiva civilizațiilor postindustriale. În partea cealaltă a lumii, foamea încă urlă în casele oamenilor, bolile și sărăcia au devenit maligne și oamenii de acolo privesc spre țările puternice ca la un miraj. Nici nu prea contează pe-acolo că se trece într-un alt mileniu, atâta timp cât ziua de mâine e incertă. Omenirea a rămas încă plină de nefericite paradoxuri. Cert e că se reașază lucrurile în economia mondială, iar unele țări își păstrează locul fruntaș în vreme ce altele vor rămâne ca și până acum la coadă. Lupta cea mai acerbă se dă în zona de mijloc din această suprafață circulară virtuală, al cărui centru doar se intuiește. Însă, una peste alta, omenirea evoluează în întregul ei, iar sfârșitul mileniului următor va fi cu siguranță mai bun și mai liber pentru toți, cel puțin sub aspectul satisfacțiilor pur naturale.

Mai mult, mileniul viitor va fi într-adevăr unul spiritual. Dezvoltarea tehnologică a adus cu ea realizarea nevoilor materiale la un nivel care permite oamenilor să se uite cu mai multă răbdare spre propria evoluție culturală. Cultura[2] a devenit la rândul ei, în epoca informațiilor și comunicațiilor, accesibilă unui număr din ce în ce mai mare de oameni. Aceasta cu compromisurile de rigoare, cel puțin în materie de cultură artistică ori beletristică. Orientarea spre aspectul spiritual al existenței a fost

---

*Definind aici termenul în sensul său fundamental dat de **Dicționarul de filozofie**, Ed. Politică, București, 1978, p. 168 , ca o reflectare a conștiinței sociale ce implică aspectul exterior al culturii materiale și instituționalp dar mai ales aspectul său interior, subiectiv la nivelul individului ori particular la nivelul unei națiuni sau grup de națiuni.*

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

dintotdeauna benefică pentru oameni însă, dacă e să extrapolăm evoluția materială a omenirii din mileniul ce apune, este posibilă degenerarea fenomenului de spiritualizare, chiar inevitabilă, dacă e să se păstreze ca și până acum componentele sale ezoterice, ce nu se referă neapărat la elemente de natură religioasă.

Din această succintă și evident parțială expoziție, rezultă în principal următoarele caracteristici:

a. Schimbarea al cărei atribut temporal l-a constituit anul 2000, este un fenomen asociat globalizării economice, rezultantă la rândul ei a modificărilor de natură tehnologică și informațională care au transformat lumea, din punctul de vedere al vitezei relațiilor și schimburilor de orice fel, într-un adevărat "sat mondial". Globalizarea este un proces inexorabil, fie că-l acceptăm sau nu; ceea ce este indicat a fi făcut este negocierea locului și rolului pe care fiecare entitate economică sau statală îl are în acest angrenaj general.

b. Se constată tendințe aparent paradoxale: globalizarea în interesul promotorilor ei este, de fapt, o restructurare neuniformă a producției mondiale, și o repartizare inegală a profiturilor realizate la nivel global; integrarea este un proces de dezvoltare regională cu tendință protecționistă, ce succede procesului de dezvoltare sine die a imperiilor financiare de sorginte americană. Se continuă fenomenul concentrării economiilor zonale în așa-numitele economii-univers definite de Fernand Braudel, a căror expansiune, apogeu și regres se desfășoară și în prezent după aceleași premise ale acumulărilor uriașe de capital, financiar și material, instrumentele fiind însă deosebite, datorită în principal dezvoltării tehnice și informaționale, care face ca zonele de influență să nu mai fie delimitate geografic, iar centrele economice să aibă un impact global. Statele Unite reprezintă astăzi o asemenea economie univers ce acumulează fluxurile financi-

are și de capital din întreaga lume. Vârfuri de lance: Fondul Monetar Internațional și Banca Mondială în plan politico-financiar; ONU și NATO în plan politico-militar și strategic; băncile private americane și mai ales moneda națională devenită euromonedă în plan politico-monetar după acordul de la Bretton Woods; companiile multinaționale în plan politico-economic. Reculul imperiului sovietic și impresia actuală de agonie a Rusiei, încă puternică datorită potențialului uriaș al resurselor naturale și al celor militare și, de aceea, curtată și chiar subvenționată în continuare de statele occidentale, au stimulat în primul rând capitalul occidental prin apariția unor piețe vaste, cvasiderutate și flămânde după o ideologie a eficienței care să înlocuiască imperialismul centralizat de stat de tip socialist. De asemenea, căderea sau cel puțin reducerea motoarelor economiei japoneze a făcut posibilă reapariția Chinei ca potențial lider zonal, o dată cu integrarea Hong Kong-ului și cu previzibila recuperare a zonei Macao. În acest context, apariția Uniunii Europene ca formă suprastatală de organizare politică și economică, în fapt ca o nouă economie univers, apare mai mult decât justificată în ideea cuceririi supremației economice mondiale, dar chiar și necesară având în vedere apogeul actual al economiei americane.

c. Economia modernă este, din ce în de mai mult, o economie financiară. Fluxurile financiare mondiale nu mai însoțesc ca o umbră fluxurile comerciale, au devenit de sine stătătoare, urmează cursuri ce se stabilesc pe principii proprii de rentabilitate, asemenea rutelor aeriene ce se orientează după curenții de aer pentru realizarea economiilor de carburanți. Circuitele comerciale își păstrează caracteristica impusă de prezența elementului material al mărfurilor, în vreme ce traseele financiare au o din ce în ce mai importantă motivație proiectivă, banii în-

dreptându-se acolo unde se prevede apariția unor conjuncturi favorabile profitului. De aici, creșterea funcțiilor și rolului băncilor în economia modernă, băncile fiind în fapt "cărăușii" banilor pe aceste trasee din ce în ce mai independent conturate.

d. Mai departe, gradul de libertate al națiunilor sau al indivizilor crește o dată cu realizarea unei poziții mai centrale în această nouă structură mondială. Lumea va fi în continuare dependentă de ea însăși, de relațiile ce se nasc, se desfășoară și se amplifică în domeniile în primul rând economice între state, iar evoluțiile ulterioare a structurilor statale și suprastatale (de tipul Uniunii Europene) sunt la rândul loc condiționate de gradul în care statele sau uniunile suprastatale își realizează obiectivele.

e. Obiectivul Uniunii Europene este acela de a asigura prosperitatea statelor componente, precum și obținerea supremației în ierarhiile mondiale. Se conturează o nouă formă de existență socială, în care economiile și culturile naționale se întrepătrund, se intercondiționează, generând o economie și o cultură superioare, continentale, care se doresc a fi emblema începutului de mileniu. Mai mult decât atât, Uniunea Europeană dorește să se extindă la nivelul întregului continent. Procesul era oricum previzibil, așa cum previzibile erau și etapele acestei extinderi. Încă din 1993, când nu se conturaseră în planul economico-social efectele comportamentelor politice ambigue deja caracteristice acestui deceniu, cercetătorii occidentali în domeniu[3] încadrau România în valul al doilea al dezvoltării, ce ar fi trebuit să aibă ca finalitate integrarea în structurile europene. În acest scop, țările uniunii elaborează strategii, alocă resurse financiare, dintre care unele sunt orientate chiar spre

[3] ***Financial revolution in Europe II***, *Laferty Publications, Dublin, 1993.*

țările vizate, țelul final fiind dezvoltarea unei Europe puternice și prospere. Expresia este evident declamativă și ascunde multe nuanțe care pot deveni periculoase pentru o țară sau alta, însă este cert că Europa puternică și prosperă este de fapt conceptul unui nou imperiu politico-financiar în care grupările de interese aflate la conducere își creează o bază materială și umană puternică, fără de care nu pot face față concurenței celorlalte centre de putere mondiale.

Care este rolul României în noul concert european, (condamnat la dizarmonie datorită însăși structurii sale, de grupare de interese supranaționale sau oricum paranaționale într-un context social care deocamdată, își păstrează caracterul național)? Suntem, prin jocul istoriei, din nou la o margine de imperii. De data asta, vor să ne absoarbă europenii din vest. Și spunem că vrem și noi, fără ca nimeni să ne explice ce înseamnă asta. La ce folosește Uniunii Europene o țară săracă, din ce în ce mai sărăcită de proprii ei copii crescuți cu lapte și deveniți șarpe? Cu siguranță, un popor de douăzeci și trei de milioane de locuitori înseamnă douăzeci și trei de milioane de consumatori. Înseamnă o forță economică potențială care le poate susține strategia pentru supremația mondială.

O trecere în revistă a evoluției României în perioada ultimului deceniu (anul 1989 fiind, de asemenea, un punct de cotitură în istoria noastră contemporană) relevă cu certitudine cel puțin trei aspecte de sorginte economică, dar cu relevanță explicită în descifrarea evoluției sociale:

1. România a cunoscut în perioada postdecembristă un parcurs economic fluctuant în general, cu tendință profund negativă, al cărui efect este cu siguranță, depășind cadrul economic, desfigurarea chiar a spiritualității poporului român, un proces autodistructiv căruia generațiile mileniului următor nu-i vor găsi rațiunea. Această involuție a avut la bază o sumă de cauze ce au fost rând pe rând

decelate, analizate și evaluate pe parcursul acestei perioade[4]. Fără a intra în amănunte, se poate considera că, în esență, economia românească a fost în toată această perioadă supusă unui adevărat bombardament decizional greșit coordonat la nivel central, concretizat în elaborarea și aplicarea unui cadru legislativ incoerent și profund distructiv, ce nu a ținut seama de particularitățile specifice economiei românești, și care a vizat implementarea forțată și în mod evident contrară intereselor naționale a principiilor economiei de piață într-o perioadă și într-o economie în care nu se maturizaseră structurile și relațiile ce condiționează acest tip de dezvoltare.

2. Neaplicarea în plan concret a unei strategii naționale de dezvoltare, comportamentul de tip reactiv al factorilor decizionali din planul macroeconomiei și în ultimă instanță debusolarea manifestată la nivelul tuturor palierelor de conducere a economiei s-au datorat în primul rând desființării premature la începutul perioadei, a structurilor de conducere economică activă ale statului, în condițiile în care în România nu se dezvoltase încă o clasă a investitorilor capabili să preia economia pe principiile liberei inițiative. A urmat inevitabil procesul de capitalizare forțată a structurilor private, caracterizat prin transferul pe căi parazitare a patrimoniului economic de stat, concretizat printre altele în reducerea producției industriale prin inserarea intereselor economice individuale în procesul de valorificare a producției, ce a determinat decapitalizarea întreprinderilor de stat, minimizarea centrelor economice importante și, în cele din urmă, distrugerea lor cu consecințe în plan social (reducerea dramatică a nivelului de trai,

---

[4] *În acest sens vezi și Constantin Rotaru – **Sistemul bancar românesc și integrarea în Uniunea Europeană**. Ed. Expert, București, 2000.*

accentuarea şomajului, deprecierea generală a serviciilor sociale).

3. Economia a fost dintotdeauna legată de factorul politic. Dacă preluăm definirea politicului că fiind "modalitatea de organizare şi exercitare a puterii în stat"[5], rezultă că în România postdecembristă factorul politic nu a acţionat nici măcar în sensul obiectivelor sale, ceea ce poate duce la concluzia lipsei de capacitate a acestuia în îndeplinirea menirii sale, cel puţin în ceea ce priveşte domeniul economic. Iar dacă se admite că economia rămâne domeniul existenţei sociale ce susţine în plan material dezvoltarea unei naţiuni, efectele acestei incapacităţi asupra stării generale a României se constată a fi dezastruoase.

Este necesară aici recunoaşterea rolului planificării economice şi financiare în realizarea obiectivelor fundamentale ale unei întreprinderi, din orice domeniu de activitate, inclusiv cel bancar. Planul economic şi bugetul de venituri şi cheltuieli nu reprezintă instrumente ale unui tip de economie şi cu atât mai puţin ale unei ideologii politice. Planificarea şi bugetizarea sunt, în afara calităţii lor de funcţii ale managementului, instrumentele oricărei afaceri care se doreşte a fi profitabilă. Denigratorii acestor două modalităţi fundamentale de abordare a dezvoltării economice s-au situat, cu sau fără ştiinţă, la marginea din afara teoriei şi practicii economice, şi cu siguranţă şi-au asumat responsabilitatea în faţa istoriei evenimentelor contemporane pentru deschiderea porţilor haosului în economia românească a acestui deceniu. Nu se poate merge pe un drum fără un obiectiv precis, fără pregătirea rucsacului, fără aprecierea traseului şi etapelor necesare pentru parcurgerea acestuia în bune condiţii. Nu este obiectul acestei lucrări să arate cu degetul indivizi pe care, dacă oamenii nu-i vor judeca, cu siguranţă o va

---

Le petit Larousse, ediţia 9, Paris, 1995, p. 800.

face altcineva. Nici să caute a explica de ce, și de către cine, au fost lăsate lucrurile să ajungă până aici. Suntem însă împreună pe aceleași străzi cu mii de șomeri care știu că lucrurile puteau merge bine și nu înțeleg de ce nu mai au voie să muncească, ca și cum munca ar fi fructele de deasupra capului lui Tantal. Plătim întreținerea alături de pensionari care știu că au mers treizeci de ani la muncă pentru o bătrânețe liniștită și ajung să-și decupleze caloriferele, uimiți că munca lor s-a șters cu buretele din memoria acestui stat prea ingrat. Oameni înșelați. Copii crescuți în mirajul comod, strălucitor și atât de inutil al muzicii hip-hop televizate și care nu știu cine a fost Enescu. Sau cine a fost Eminescu.

Poate că ar trebui să începem să măsurăm dezvoltarea după cât de des zâmbesc copiii. Ori după cât de liniștiți mergem seara la o plimbare prin parc. Ori după cât de elevați ne simțim când ieșim de la teatru. Poate că ar trebui să vedem eficiența economiei după numărul de spitale demolate din lipsă de pacienți. Ori după numărul de absolvenți de liceu. Ori după cât de des zâmbesc bătrânii. Ori după timpul pe care-l avem pentru rugăciunea de seară.

Prin tradiție, economiștii sunt destinați să gândească prin cifre. Prin tradiție, de asemenea, meseria aceasta e comparată cu a unui inginer mecanic ori cu a unui medic. Niciodată cu a unui sociolog, filozof ori politolog. Se recunoaște cu jumătate de gură rolul politicului asupra dezvoltării economice, cu mai puțin de jumătate de gură, rolul culturii în economie. Se admite existența unui specific național în comportamentul economic, acest specific fiind însă repudiat dacă nu corespunde standardelor comportamentale occidentale (normal, ei fiind un model de reușită). Atunci când se face o analiză a evoluției unei societăți, primele observații sunt din domeniul economic. Se justifică chiar toate celelalte compartimente ale vieții unei națiuni prin nivelul de dezvoltare economică. Piramida nevoilor argumentată de psihologi se extrapolează la nivelul unei națiuni, devenind o piramidă a intereselor:

baza o formează satisfacerea intereselor materiale și financiare, preponderente în orice moment al istoriei unei populații; urmează, logic, satisfacerea intereselor culturale (prin cultură înțelegând inclusiv acumulări și evoluții comportamentale, specifice nivelului de civilizație al momentului respectiv) ca după aceea, în vârful piramidei satisfacerea intereselor privind evoluția spirituală a națiunii respective concretizată în abordări superioare ale științei, artei, credinței.

Astfel că, pe de o parte, economistul nu mai privește fenomenele și procesele economice în termeni de eficiență materială sau financiară, și nici mijloacele cu care abordează economicul nu mai sunt din sfera fizicii ori medicinei. Perspectiva pe care progresul omenirii a deschis-o economiștilor (care au o educație în primul rând contabil - managerială) pune problema dezvoltării în altă lumină, oglindind finalități pe care tradiția gândirii economice nu le poate acoperi.

Pe de altă parte, explicarea manifestării economice nu se mai face exclusiv prin cauzalități materiale sau financiare. Se admite că asupra evoluțiilor economice un impact deosebit îl au elemente ce țin de alte sfere ale existenței sociale: în primul rând (datorită evidenței) *politicul*, care și în România este vârful de lance al acumulării de capital (proces care aici are un caracter deosebit de agresiv, barbar chiar, având în vedere că acumularea financiară nu este însoțită de evoluțiile culturale și cu atât mai puțin spirituale care o legitimează și care ar putea s-o susțină pe termen lung); *parametrul legislativ*, în fond o derivată a comportamentului politic ca și, de asemenea, *sistemul administrativ* de stat și local; apoi *socialul* care explică anumite comportamente ale participanților la procesele economice: structura populației, dezrădăcinată la noi în anii conducerii centralizate și deci greu de grupat pe categorii sociale, structură în care, în orice caz, clasa de mijloc are o pondere neînsemnată; apoi *factorii culturali* și *spirituali* care au un impact insesizabil și, cu atât mai puțin cuantificabil, asupra evoluțiilor economice. Dezvolta-

rea economică este, de asemenea, o rezultantă implicită a condiționărilor istorice și geografice și, pe de altă parte, a celor privind structurile de relief și parametrii climaterici. Toate aceste determinări exterioare fenomenelor economice sunt, la rândul lor, o rezultantă a unui anumit mod de comportament psihosocial specific fiecărei națiuni, specificitate care în România se poate asocia poziționării levantine a țării noastre.

Orice soluție s-ar adopta o dată cu primul an al noului mileniu, nu se vor putea acoperi cu nimic rănile brăzdate pe obrazul economiei țării. Rezultatele statistice (tabelul nr. 1.1) ce caracterizează traseul negativ al economiei în acest ultim deceniu al mileniului abia încheiat nu fac decât se confirme, fără alte comentarii, cu tot tragismul aflat în spatele lor, tristele constatări de mai sus. Aceasta, în condițiile în care România și-a impus ca obiectiv integrarea în Uniunea Europeană într-o perioadă cât mai scurtă, ceea ce presupune reluarea unui traseu ascendent pe care celelalte țări central și est-europene (în fapt competitori în aceeași cursă de fond) l-au abordat de multă vreme.

Tabelul nr. 1.1

	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Rata creșterii PIB (an precedent = 100%)	-5,6	-12,9	-8,8	-1,5	-3,9	7,1	3,9	-6,1	-5,4	-3,2
Rata anuală a inflației (an precedent = 100%)	5,1	170,2	210,4	256,1	136,7	32,3	38,8	154,8	59,1	45,8
Rata șomajului (%)		3,0	8,2	10,4	10,9	9,5	6,6	8,9	10,3	11,5
PIB/locuitor (USD) PPC	5706	5087	5068	5259	5628	6095	6595	6422	6153	6000

Sursa: Strategia națională de dezvoltare economică pe termen mediu, Snagov, 2000, Centrul Român de Economie Comparată și Consensuală.

1.2. Sistemul bancar în economia modernă

Economia de piață presupune, în mod implicit, existența unei economii bănești în contextul căreia sistemul bancar trebuie să asigure cadrul care să dea posibilitatea mobilizării tuturor fondurilor bănești disponibile în economie și orientarea lor temporară, pe perioade mai lungi sau mai scurte, către activități economice, în mod prioritar spre cele productive.

În acest context, pentru agenții economici constituiți în întreprinderi particulare sau mixte și regii autonome, băncile, concomitent cu efectuarea operațiunilor de creditare și a decontărilor, au un rol de parteneri activi, orientându-și în permanență atenția spre probleme economice majore, semnalând atunci când este cazul apariția unor fenomene ce ar putea prezenta riscuri pentru gestiunea lor. Pentru ca băncile să poată juca un asemenea rol, este nevoie ca agenții economici să desfășoare o activitate rentabilă, să dea dovadă de adaptabilitate la conjuncturile pieței și, în funcție de perspectivele ce se întrevăd în dezvoltarea economică, să-și asigure abilitățile necesare pentru a putea oricând să-și restructureze activitatea.

Pe de altă parte, mecanismul economiei de piață, în care trebuie să se înscrie activitatea bancară, datorită operațiunilor specifice pe care le desfășoară aceste categorii de instituții, se poate răsfrânge din punct de vedere al riscului și asupra acestora, cu aceleași efecte ca și în cazul oricărui agent economic. Însă, în această situație, consecințele sunt mult mai importante, ele reflectându-se în mod direct sau indirect asupra întregii clientele bancare.

De aceea, activitatea bancară trebuie riguros reglementată și bine coordonată de Banca Centrală care, în calitatea ei de bancă a băncilor, să fie capabilă ca, prin metode și tehnici proprii, să susțină în mod calificat fiecare bancă pentru ca, în măsura în care problemele băncii respective se identifică la vreme, să poată fi soluționate, iar soluțiile de redresare respective să fie posibile în

condițiile în care se respectă principiile pieței.

Viziunea generală a băncii concretizată în așa-numita politică bancară, exprimă locul acesteia în mediul socio-economic în care își desfășoară activitatea, imaginea sa asupra acestui mediu, precum și asupra legăturilor în dublu sens dintre bancă și entitățile cu care conlucrează. În condițiile sociale, economice și politice oferite de economia de piață, banca își poate realiza atribuțiile și funcțiile prin efectuarea unei analize interne și obiective, respectiv prin determinarea punctelor sale forte și a celor vulnerabile, studierea detaliată a mediului economic, a oportunităților și pericolelor pe care acesta le conține, concretizate în elaborarea mai multor variante de strategii alternative, pe diverse termene, și după aceea implementarea strategiei alese.

Având în vedere aceste elemente se poate spune că, din multitudinea de sisteme ce definesc existența unei națiuni la un moment dat, și care se întrepătrund și se intercondiționează în procesul evoluției acesteia, sistemul economic are un rol determinant, iar în cadrul acestuia, subsistemul bancar este o componentă principală fără de care, practic, economia modernă nu-și poate exercita rolul și funcțiile.

Elementele componente ale sistemului bancar ce definesc și condiționează din punct de vedere sistemic activitatea unei bănci, se constituie din:

1. **intrările** - în sistemul bancar - reprezintă elementul care determină existența și funcționarea celorlalte componente ale sistemului, dar care se află într-o strânsă relație de intercondiționare. Intrările cuprind următoarele elemente:
   - ❑ resurse umane;
   - ❑ mediul economic;
   - ❑ resursele financiare (depozite, resurse interbancare, alte resurse atrase);
   - ❑ informațiile.

2. **structura de transformare** reprezintă banca cu structura sa organizatorică;
3. **ieșirile** - produse și servicii bancare - reprezintă rezultatul acțiunii primelor două, de calitatea acestei acțiuni depinzând în final valoarea multimii de ieșiri. Ieșirile se fac prin interfața băncii și constau din:
   - *servicii bancare*: operațiunile de schimb valutar, operațiunile de arbitraj pe piețe monetare în numele băncii sau al clienților, servicii de asistență în materie financiară, juridică și patrimonială;
   - *produse bancare*: instrumentele de plată și decontare, cecuri de virament cu și fără limită de sumă, cecuri pentru ridicarea de numerar, cecuri de garanție emise, contractul de credite, extrasele de cont privind operațiunile efectuate în conturile deschise clienților.
4. **structura de conducere** a băncii, ce are ca obiectiv organizarea, planificarea și controlul elementelor de mai sus în scopul realizării obiectivelor strategice. Se referă în primul rând la consolidarea poziției băncii pe piață, ceea ce implică creșterea profiturilor și pe această bază, dezvoltarea structurilor și diversificarea ofertelor băncii.

1.3. Rolul și importanța sistemului bancar

Rolul și importanța băncilor în economie sporesc pe măsura amplificării fluxurilor financiare naționale și mondiale, ca o consecință a dezvoltării generale a societății omenești. Produsele și serviciile financiar - bancare capătă independență față de cele materiale, lumea devenind mai mică datorită accelerării circulației bunurilor materiale și informațiilor, avântul tehnologiei și mijloacelor de comunicație au amplificat rolul băncilor de "sistem circulator" al resurselor monetare, pe de o parte și, pe de altă parte, de principal finanțator al investițiilor în economie.

Gestiunea bancară poate fi definită ca fiind ansamblul de operațiuni cu privire la atragerea de fonduri disponibile

de la public, în conturi de numerar sau în titluri negociabile, plătibile la vedere sau la termen, în vederea păstrării și fructificării, iar pe de altă parte, acordarea de credite solicitanților, precum și efectuarea de alte plasamente ce au ca scop obținerea de venituri. Gestiunea unei bănci constă deci în realizarea în condiții de eficiență a unor funcții sau activități diferite, cu respectarea anumitor echilibre menite să asigure perenitatea instituției.

În perioada contemporană locul și rolul băncilor în economie sunt strâns legate de calitatea lor de intermediar principal în relația economii-investiții, relație hotărâtoare în creșterea economică.

Conceptele moderne privind dezvoltarea economică consideră viitorul ca un rod al fructificării rezultatelor prezentului, obținerea de economii ale agenților economici sau persoanelor reprezentând venituri neconsumate în perioada curentă și destinate utilizării în viitor. În cadrul acelorași concepte, investițiile, adică achiziția de instalații și echipamente destinate dezvoltării producției, reprezintă o altă realitate a economiei ce exprimă expansiunea agenților economici, ce "se grăbesc" să-și maximizeze profiturile.

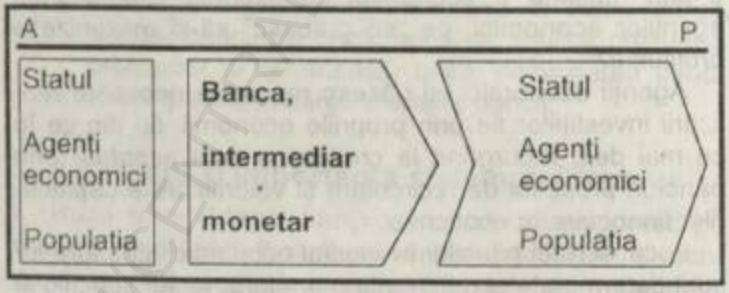
Agenții economici își găsesc resursele necesare realizării investițiilor fie prin propriile economii, fie din ce în ce mai des, recurgând la credite ce sunt acordate prin bănci în procesul de recirculare și valorificare a capitalurilor financiare în economie.

Locul și rolul băncilor în mediul economic, structura lor sunt determinate și de creația monetară, factor specific al funcționalității acestora în economie. Băncile s-au afirmat esențial ca instituții monetare, ca intermediari financiari, a căror caracteristică principală este posibilitatea de a pune în circulație creanțe asupra lor însele, care sporesc masa mijloacelor de plată și volumul circulației monetare. În această calitate, băncile transformă activele monetare în monedă, emisiunea de bancnote reprezentând forma principală a ***creației monetare*** și cadrul primordial prin care are loc expansiunea masei monetare.

Caracteristica principală a intermedierii monetare este transformarea activelor nemonetare (cambii, obligațiuni, etc.), fără putere liberatorie, în instrumente de plată. Înscrierea în conturile bancare a creditelor acordate (fundamentate sau garantate de activele pe care le monetizează) constituie momentul "producerii" unei monede adiționale specifice, moneda scripturală.

În cadrul activității financiar-bancare s-au inclus în timp și intermediarii nemonetari. Aceștia mobilizează, de asemenea, economiile monetare disponibile și distribuie credite pe termen mijlociu și lung beneficiarilor (pentru investiții, ipotecă, comerț exterior, turism, consum etc.). Deși acești intermediari nemonetari funcționează în multe cazuri sub denumirea de bănci, ei nu creează monedă (precum Banca Națională și băncile comerciale), ci utilizează capitalurile pe care le mobilizează sau care le sunt puse la dispoziție.

Schematic, relațiile de credit prin intermediari bancari se prezintă astfel:



Rolul băncilor în economie este evidențiat de funcțiile îndeplinite de acestea ca agenți economici și ca factori de modelare economică:

- *atragerea disponibilităților monetare*, temporar disponibile ale diferiților agenți economici prin oferta de titluri secundare și condiții de depozitare avantajoase din punct de vedere al remunerării, lichidității, siguranței;

- ❑ *acordarea* și *distribuirea de mijloace bănești suplimentare* diferiților agenți economici în vederea completării capitalurilor proprii;
- ❑ *crearea instrumentelor de credit* ale circulației monetare;
- ❑ *sporirea* și diversificarea *ofertei de servicii financiare* pentru clienți (persoane fizice sau juridice).

Unii autori disting de asemenea o altă funcție a băncilor, aceea a ***creației economice***. Această funcție se manifestă pe plan financiar și pe plan tehnic.

1. Pe ***plan financiar*** ea se exprimă prin următoarele **forme**:
   a. Participarea băncilor la capitalul social al societăților comerciale. Conform prevederilor legale, în România participarea unei societăți bancare la capitalul unei firme al cărei obiect nu are legătură cu activitatea bancară nu poate depăși 20% din valoarea capitalului firmei sau companiei respective[6], iar aceasta trebuie să aibă ca obiect desfășurarea de activități financiare. În alte țări, precum Turcia ori Statele Unite, această restricție nu există, în vreme ce în alte state (Germania de exemplu) această opțiune nu este acceptată.
   b. Acordarea de credite în vederea obținerii calității de asociat sau de împrumuturi participative în favoarea societății comerciale la care banca participă cu capital.
   c. Acordarea de credite bancare societăților comerciale. Împrumuturile acordate de bancă unui singur debitor nu pot depăși, cumulate, 20% din fondurile proprii ale băncii respective.

[6] *Cf. art. 48 lit. a din* ***Legea bancară*** *nr. 58/1998.*

2. Pe ***plan tehnic***, funcția de creație monetară se manifestă prin următoarele **forme**:
   a. Băncile joacă rolul de consilier financiar al agenților economici în căutare de resurse financiare și de mijloace de investire a resurselor.
   b. Băncile acordă asistență societăților comerciale în cazuri de majorare a capitalurilor acestor societăți, prin garantarea emisiunilor de acțiuni.

În evoluția băncilor s-a afirmat mult timp un singur tip de bancă, cea comercială (de depozit). Treptat, s-au creat condiții și s-a simțit nevoia unei specializări a băncilor pe anumite funcții sau activități și, pe această bază, de structurare a comunității bancare într-un sistem închegat, prezent în deceniile 7 și 8 în toate țările dezvoltate. Progresul tehnic din domeniul informatic și al comunicațiilor a făcut ca accesul băncilor la diversele oportunități de afaceri financiare să crească considerabil astfel că, în prezent, are loc un proces de uniformizare a structurii activităților bancare, dezvoltându-se băncile comerciale cu caracter de bănci universale, ce furnizează produse și servicii din toate domeniile de activitate specifice.

Trebuie specificat de asemenea că, în prezent, are loc - în special în Uniunea Europeană - un proces de emancipare a băncilor centrale față de puterea administrativă, astfel încât acestea au capacitatea deplină (și în consecință, responsabilitatea) realizării politicilor monetare naționale. Procesul urmează exemplul Statelor Unite, unde banca centrală, Federal Reserve, are deplina libertate în elaborarea și aplicarea politicii monetare. **Banca centrală** îndeplinește, din punctul de vedere al sistemului bancar, atribuția de "bancă a băncilor", având în consecință următoarele **funcții** principale:

- ❑ de emisiune;
- ❑ de supraveghere a sistemului bancar;
- ❑ de centru valutar;

- ❑ de bancă de depozit și de transfer pentru băncile comerciale;
- ❑ de bancă a statului.

Băncile comerciale sau de depozit acționează ca societăți comerciale, urmărind realizarea de profituri din activitatea desfășurată, dar respectând statutele de funcționare proprii. Aceste bănci constituie veriga de bază a oricărui sistem bancar și efectuează toate tipurile de operațiuni bancare. Aceste operațiuni se grupează în două categorii principale:

a. **operațiuni pasive** prin care banca își procură resurse prin atragerea, sub diferite forme, a disponibilităților bănești temporare din economie. O trăsătură specifică a structurilor bilanțiere bancare o reprezintă ponderea foarte mică (în medie de 10%) a capitalului propriu în total, ceea ce face ca operațiunile pasive să fie foarte importante pentru volumul și calitatea resurselor atrase.

b. **operațiunile active** sunt cele prin care banca realizează fructificarea capitalului și a resurselor atrase. De calitatea operațiunilor active, concretizate în evidențierea așa-numitelor active producătoare de venituri, depind în mare măsură profitul și soliditatea băncii.

Băncile comerciale își exercită rolul de intermediar în primul rând între agenții din sistemul nebancar. În procesul de intermediere financiară, băncile comerciale îndeplinesc următoarele funcții importante:

- ❑ de mobilizare a activelor monetare din economie;
- ❑ de utilizare a acestora prin distribuire de credite;
- ❑ de decontare (efectuare) a plăților între titularii de cont.

Desfășurarea activității băncilor și influența pe care o exercită asupra economiei reale sunt direct legate de

mărimea capitalului propriu și a resurselor atrase de la agenții economici și de la populație.

În prezent, piața financiar - bancară din România parcurge un proces de restructurare și dezvoltare. Asistăm la amplificarea unor fenomene ce sunt de natură să modifice viziunea clasică asupra băncilor, ce definea rolul acestora ca fiind mijlocitorul politicii monetare a băncii centrale, cu funcția de a asigura dezvoltarea economiei prin intermediul instituției creditului. Concurența pe piața financiar-bancară românească s-a amplificat o dată cu apariția altor **instituții financiare** ce asigură preluarea excedentelor de lichiditate din economie și plasarea acestora în alte categorii de instrumente și forme de împrumuturi decât creditul bancar. De asemenea, se modifică însuși rolul de coordonator de sistem al băncii centrale, aceasta orientându-și activitatea în prezent spre realizarea obiectivelor de politică monetară și mai puțin spre activitatea de reglementare, supraveghere și control în cadrul sistemului bancar. În plus, ca bancă a statului, banca centrală tinde să-și orienteze activitatea înspre atragerea de resurse și efectuarea de plasamente bancare pe piața externă, acționând în acest sens ca o veritabilă bancă comercială. În acest context, se delimitează un proces de dezintermediere financiară prin apariția și dezvoltarea instituțiilor financiare care își asumă alături de bănci, rolul de preluare și fructificare a resurselor bănești temporar disponibile de pe piață. Acest fenomen se caracterizează în prezent prin următoarele trăsături:

- Reprezintă un fenomen general, sesizat încă de la sfârșitul anilor '70 în Statele Unite ale Americii, și care reprezintă, în principiu, o tendință normală pe pieţele concurențiale financiare privind diversificarea ofertelor de preluare și valorificare a resurselor disponibile din mediul economic.
- Se dezvoltă în general pe o piață financiară lichidă, unde excesul de resurse reduce din compensația rezultată în urma plasării lor, posesorii

fiind în aceste condiții dispuși să își asume riscuri de plasament mai mari, apelând la intermedierea instituțiilor financiare.

- ❑ Activitatea instituțiilor financiare ce participă la procesul de dezintermediere este în general insuficient reglementată sau, în orice caz, la un nivel inferior comparativ cu sistemul bancar.[7]
- ❑ Accesul pe piață al acestor instituții este facilitat de lipsa presiunii asupra resurselor (concretizată în nivelul rezervei minime obligatorii și contribuția în țara noastră la Fondul Român de Garantare a Depozitelor, instituție ce garantează plafonat depozitele bancare ale persoanelor fizice).

Tipologia instituțiilor financiare ce participă activ pe piața resurselor în România cuprinde:

- ❑ Societăți de valori mobiliare;
- ❑ Societăți de asigurare;
- ❑ Cooperative de credit;
- ❑ Societăți de investiții financiare;
- ❑ Fonduri mutuale.

Procesul de dezintermediere financiară creează un disconfort în sistemul bancar, iar efectele sale impun băncilor să ia măsuri în ceea ce privește:

- ■ Reducerea marjei dobânzii.
- ■ Creșterea concurenței pe piața resurselor.
- ■ Plasamente alternative (titluri de stat; valori mobiliare, piața interbancară).
- ■ Măsuri de adaptare a politicilor (diversificarea ofertei, creșterea calității și vitezei, particularizarea relațiilor bancă-client).
- ■ Cooperarea cu instituțiile financiare.

---

[7] *Activitatea cooperativelor de credit, de exemplu (b), a fost superficial reglementată prin Legea nr. 109/1996, îmbunătățiri aducându-se prin Ordonanța de urgență nr. 27/2000.*

Instituțiile financiare, din care unele sunt instituții de credit, efectuează operațiuni pentru care sunt abilitate de lege sau prin convenții. Principalele activități din domeniul creditării se referă la: leasing, factoring, acordarea de credite pe termen scurt, mediu și lung pentru întreprinderi, creditarea mărfurilor cu plata în rate, creditarea construirii sau achiziționării de locuințe cu garanții ipotecare, gestiunea mijloacelor și instrumentelor de plată (îndeosebi cărțile de credit).

1.4. Sistemul bancar românesc actual

Sistemul bancar românesc s-a dezvoltat puternic în ultimul deceniu comparativ cu anul 1990, moment caracterizat - din acest punct de vedere - prin existența unui sistem bancar centralizat, Banca Națională a României cumulând majoritatea funcțiilor și operațiunilor bancare (excepție făceau operațiunile de comerț exterior care cădeau în sarcina Băncii Române de Comerț Exterior, în vreme ce Banca de Investiții se ocupa de operațiunile privind finanțarea pe termen lung a economiei, iar Banca Agricolă concentra operațiunile în domeniul agriculturii și industriei alimentare, Casa de Economii și Consemnațiuni preluând resursele disponibile ale populației). În prezent s-a ajuns la un număr de 45 de bănci autorizate să funcționeze în România, din care 32 de bănci sunt constituite cu capital integral sau majoritar românesc. Cifra poate fi considerată pozitivă, având în vedere anul 1989, însă numărul de bănci ce funcționează în România astăzi pare de departe a fi insuficient, dacă ar fi să ne comparăm cu cele 920 de bănci ce funcționau în anul 1935 în țară, ori cu cele 3.050 bănci ce funcționează în Belgia sau cele peste 4.300 de bănci ce funcționează în Germania.[5] Cu toate acestea, băncile din România par însă suficiente atâta vreme cât se manifestă un puternic recul al creditului, lucru datorat

[5] v. *** ***Systèmes de payement dans onze pays développés***. *Banque des Règlements Internationaux, Paris, 1996.*

unor factori de natura extrabancară, dar care a afectat puternic situația băncilor românești în această perioadă.

Dezvoltarea cantitativă a sistemului bancar românesc este însă doar o caracteristică a acestei perioade de tranziție. Principala trăsătură a sistemului bancar românesc în această perioadă a fost dezvoltarea structurală și calitativă a activității majorității băncilor, ca o reacție comportamentală normală a acestora la cerințele impuse de economia de piață. Ieșirile din decor ale unor bănci pe parcursul acestui deceniu (reculul unor bănci ca Dacia Felix sau Columna, ori falimentul altora - Banca Albina, Bankoop, Credit Bank, mai recent Banca Internațională a Religiilor), nu caracterizează întreaga activitate bancară din România însă adaugă, în mod evident, o umbră peste calitatea și stabilitatea celorlalte bănci, a căror imagine este puternic afectată de aceste sincope. Apare astfel ca o reacție normală orientarea deținătorilor spre alte categorii de plasamente (în special plasamentele în titluri de stat, garantate și cu o rentabilitate extrem de mare, ce depășește pe cea a plasamentelor la bănci - acesta fiind unul din gravele paradoxuri ale economiei românești, generat de foamea guvernamentală după resurse) și, în consecință, creșterea concurenței pe piața resurselor, slăbirea capacității băncilor mici de a rămâne în piață, reducerea masei creditului în economie etc.

Stadiul de dezvoltare a sistemului bancar românesc este determinat, de asemenea, de caracteristicile generale ale evoluției economiei în acest deceniu. Astfel că, sistemul bancar românesc, deși mult avansat în raport cu celelalte ramuri economice, se află încă în perioada de tranziție, fiind necesare în continuare restructurarea și dezvoltarea atât cantitativă, sub aspectul creșterii numărului de unități bancare, cât și calitativă, în sensul perfecționării structurilor de operare și modernizării activității, implementării de produse și servicii moderne, care să aducă, într-o mai mare măsură, avantaje atât băncilor, cât și clienților acestora.

Situația actuală a sistemului bancar românesc a fost

conturată în primul rând de deschiderea economiei românești, fapt ce a determinat ajustarea sistemelor de operare la cerințele și practicile internaționale. Băncile s-au dezvoltat, și și-au adaptat oferta, în funcție de cerințele impuse de impactul factorilor exogeni asupra economiei reale, precum și de presiunea, din ce în ce mai evidentă, a concurenței pe piața financiar-bancară din România. Astfel, evoluția sistemului bancar românesc în deceniul nouă s-a concretizat în dezvoltarea și diversificarea produselor și serviciilor bancare, modernizarea sistemului de evidență și control, creșterea vitezei și diversificarea instrumentelor de decontare, informatizarea sistemelor de transmitere a datelor de natură contabilă, statistică și chiar a celor privind procesul de transfer. De asemenea, eforturile de capitalizare, precum și presiunea concurențială, au determinat băncile să-și creeze sau să-și modernizeze rețeaua teritorială.

Nu este mai puțin adevărat că, evoluția atât de rapidă a sistemului bancar a adus cu sine, în contextul desfășurării evenimentelor de natură economică, politică, socială sau culturală ce au jalonat traseul României în această perioadă, și elemente negative, care au lăsat o umbră asupra băncilor românești, atât pe plan intern cât și, uneori, în relațiile acestora cu celelalte sisteme bancare din Europa sau din lume. Din acest punct de vedere, se cuvine a se aminti că, sistemul bancar este o componentă a economiei naționale, calitatea și nivelul de dezvoltare al acesteia determinând pe de o parte caracteristicile, iar pe de altă parte, poziția pe care băncile românești o ocupă în matricele de evaluare a riscului operațional pe care le determină băncile și instituțiile de evaluare financiară.

Anumite evoluții nesatisfăcătoare ale băncilor românești se explică, pe de o parte, prin însuși ritmul de evoluție a sistemului bancar, care a surprins băncile nepregătite în ceea ce privește nivelul de instruire a personalului bancar și, mai ales, insuficiența la nivelul întregului sistem a managerilor profesioniști de bancă. Băncile ro-

mânești de la sfârșitul anului 1989 dispuneau probabil de personal suficient, iar pregătirea acestuia satisfăcea în acel moment necesitățile profesionale. Evoluția ulterioară a sistemului bancar a impus însă, pe de o parte, implicarea unui număr din ce în ce mai mare de salariați fără o experiență anterioară corespunzătoare, iar pe de altă parte, ajustarea și perfecționarea din mers a cunoștințelor profesionale în vederea satisfacerii noilor cerințe apărute ca urmare a deschiderii economiei românești și reluării relațiilor de piață.

Recesiunea economică manifestă în această perioadă, lipsa sau dispersia capitalului, amalgamul legislativ, agresivitatea politicii fiscale și în special insecuritatea generată de ezitările din domeniul măsurilor de politică economică, au determinat comportamente de tip reactiv, nefundamentate strategic la nivelul agenților economici, care sunt principalii parteneri ai băncilor. Deoarece o bancă nu poate funcționa fără clienți, calitatea clienților acesteia determină, de asemenea, nivelul de eficiență și gradul de stabilitate al unei bănci. În acest context, politicile unor bănci comerciale nu s-au adaptat suficient la variațiile pieței românești ale cărei tendințe au fost aproape constant negative în acest deceniu.

Nu se poate determina, în situația crizelor manifestate la anumite bănci românești în această perioadă, care este cauza cea mai importantă dintre cele ce au determinat apariția de pierderi. Este cert însă faptul că, acolo unde au apărut situații de instabilitate, concretizate fie în încetarea activității, fie doar în atragerea procedurii de supraveghere de către Banca Națională a României, fie în faliment, unul din factorii de influență chiar determinanți este legat de calitatea managementului respectivelor bănci.

Evoluțiile piețelor financiar-monetare în contextul economic contemporan caracterizat prin procesul globalizării economiei și integrării zonale, ca și, de asemenea, prin accentuarea concurenței în domeniul financiar au determinat apariția și dezvoltarea procesului denumit de ***dere-***

glementare, caracterizat prin faptul că banca centrală nu mai intervine direct în activitatea băncilor comerciale prin normarea unor categorii de operațiuni și prin stabilirea de plafoane ale dobânzilor, ci prin implementarea unor decizii de politică monetară ce determină băncile să efectueze anumite corecturi ale propriilor strategii și politici.

Constatat încă din anii '80 în Statele Unite, fenomenul dereglementării are loc în două sensuri:

- banca centrală nu renunță la funcția sa de supraveghere și nici în totalitate la cea de reglementare; supravegherea bancară se desfășoară în continuare având în vedere impactul pe care instabilitatea unei bănci îl poate avea asupra mediului economic și asupra sistemului bancar în sine (cu cât banca este mai mare, cu atât acest efect de antrenare este mai pronunțat), iar funcția de reglementare se realizează prin stabilirea unui cadru general care permite, pe de o parte, posibilitatea menținerii controlului băncii centrale asupra mișcărilor de bani în economie prin intermediul sistemului bancar, iar pe de altă parte, desfășurarea activităților financiar-bancare pe principiile liberei concurențe;
- dezvoltarea și diversificarea activității aduce cu sine apariția necesității ca băncile să-și elaboreze propriile reglementări interne în aplicarea principiilor din cadrul general de reglementare, fapt ce transferă în totalitate responsabilitatea asupra conducerii activității băncii la nivelul managerilor acesteia.

În acest context, dispare caracterul specific bancar al unor categorii de activități, în același timp având loc un proces de integrare a noilor tipuri de activități financiare în activitatea băncilor, rezultând o uniformizare a piețelor financiar-bancare.

Evidențierea rolului și funcțiilor sistemului bancar în economia modernă, particularizate de caracterul emer-

gent al economiei românești, pun în lumină unele modificări de substanță ce redefinesc aceste caracteristici fundamentale ale băncilor.

Pe lângă importanta funcție de intermediari în economie, băncile sunt creatoare de bani pe calea creditului, motivul fiind că depozitele la vedere reprezintă o parte a masei monetare. Perioada anilor '80 s-a caracterizat, din punctul de vedere al acestei activități, prin apariția și dezvoltarea unei revoluții atât în practica, cât și în teoria bancară: a apărut și s-a dezvoltat rapid un sistem teoretic de explicare a activității bancare bazat pe informație. Băncile sunt specializate în furnizarea de date care să rezolve probleme generate de informația completă din piețele de investiție directă. Intermedierea financiară reduce costurile generate de insuficiența informației. În anumite modele, potențialii clienți pentru împrumuturi dețin informații față de performanța ulterioară a clientului creditat. Intermediarii monitorizează debitorii pentru sesizarea primelor semnale de avertizare în cazul dificultăților financiare și pun în practică o remediere optimă, refinanțarea sau o politică de restructurare dacă este nevoie.

În consecință, în locul rolului băncii de creatoare de bani pe calea creditului, noua teorie evidențiază băncile ca fiind producătorii informației necesare pentru facilitarea acordării creditelor de către deținătorii unui surplus de resurse celor care resimt lipsa acestor resurse. Noile perspective indică faptul că băncile investesc în tehnologia de acumulare a datelor în scopul obținerii avantajului competitiv în evaluarea cazurilor riscante. Astfel că băncile pot fi privite în prezent ca fiind nu numai producători de bani ci și producători de informație financiară. Pe de altă parte, procesul de dezintermediere nu exclude în prezent rolul băncilor de sistem circulator al banilor în economie. Noile instituții reprezintă în circuitele financiare "drumuri secundare" în cadrul procesului de transfer, banii întorcându-se în sistemul de decontări care este coordonat direct sau indirect de banca centrală și care se desfășoară prin intermediul sistemului bancar.

În concluzie, rolul băncilor s-a amplificat în prezent, accentul punându-se în special pe funcțiile de asigurare a informațiilor financiare și de transfer. Ele dețin în continuare o parte importantă a masei monetare, creează bani prin depozitele pe care le primesc, acționează ca intermediari la conversia depozitelor în investiții, creează informație superioară și reprezintă principalele instituții prin care este pusă în practică politica monetară. Caracteristic fenomenului financiar-bancar contemporan este faptul că apariția și dezvoltarea concurenței nonbancare pe piața financiară a generat o creștere a vitezei fluxurilor monetare și o omogenizare a sistemului financiar, ce devine din ce în ce mai congruent cu sistemul bancar, în condițiile amplificării concurenței atât pe piața resurselor, cât și pe piața plasamentelor.

În scopul menținerii poziției pe piață, băncile trebuie să păstreze încrederea clienților în eficiența relației cu banca. În țările aflate în tranziție, încrederea publică în bănci poate fi fragilă, cum este cazul băncilor din România, aceasta constituind o sarcină dificilă pentru banca centrală în reglementarea și supervizarea eficientă a sistemului bancar, în condițiile atât ale existenței golurilor de reglementare, cât și a necesității implementării unor reglementări-cadru ce se includ în noul rol al băncii centrale. În același timp, băncile au responsabilitatea de a-și stabili singure regulamentele. Aceasta presupune că o bancă trebuie să aibă un sistem riguros și regulat de audit și control intern, verificări contabile periodice, plafoane asumate pentru creditare, audit independent etc. Regulamentele proprii implică multă integritate și profesionalism în condițiile în care, într-un mediu economic emergent cum este cel din România, experiența băncilor comerciale este limitată iar circumstanțele impuse de piață trebuie respectate.

1.5. O analiză sintetică a stării economice a sistemului financiar-bancar românesc, 1998-1999

În România, în anul 1999, sistemul financiar-bancar a evoluat în condițiile unor dificultăți pe care le-a ridicat situația concretă din economia românească. Băncile au avut un rol activ în viața economică a țării prin atragerea de resurse însemnate de pe piață de la clienții nebancari, cât și prin plasarea acestor resurse astfel încât profitabilitatea să se mențină la niveluri satisfăcătoare.

În anul 1999 a avut loc cel mai spectaculos eveniment ce a afectat sistemul bancar, absorbția Bancorex de către Banca Comercială Română. Dictat de unele cerințe administrative și mai puțin de un impuls al administrațiilor celor două bănci, procesul fuziunii reprezintă o premieră în cadrul economiei bancare din ultimii zece ani și, de asemenea, cea mai viabilă variantă de soluționare a instabilității manifestate în cadrul sistemului bancar.

De asemenea, în anul 1999 s-a consemnat primul faliment oficializat juridic al unei bănci românești din perioada modernă, Banca Albina (ce preluase cu nemeritată emfază numele primei bănci ardelene înființată la Sibiu în 14 martie 1872, una dintre cele mai longevive instituții bancare românești), în condițiile în care bănci precum Dacia Felix, Credit Bank sau Columna se aflau practic de mai mult timp în situație de faliment, însă nu au putut fi penalizate de legislația în domeniu.

Deprecierea economiei românești din această perioadă este oglindită cu elocvență în bilanțul agregat al băncilor comerciale sintetizat în tabelul nr. 1.2.

Analizând **activul** bilanțului agregat în structură, se pot considera o serie de aspecte:

Activele externe exprimate în lei, reprezentând în principal disponibilități și depozite la bănci și instituții financiare internaționale, au crescut la 31 decembrie 1999 față de 31 decembrie 1998 pe total bănci comerciale cu 132,9%. Majorarea activelor externe în echivalent lei la

nivelul sistemului bancar s-a realizat exclusiv pe seama deprecierii monedei naționale. Exprimate în dolari SUA[9], activele externe în valute convertibile, care sunt preponderente, au scăzut de la 1.578,8 milioane USD în 1998 la 1.254,7 milioane USD în 1999 pe total bănci comerciale (-20,5%).

Tabelul nr. 1.2

- miliarde lei -

	31.12.1998	31.12.1999	%
ACTIV	**148.004,6**	**181.579,1**	**122,68**
Active externe din care:	17.301,3	22.904,4	132,39
în valute convertibile	17.289,0	22.904,4	132,48
Active interne	130.703,3	158.674,7	121,40
• credite neguvernamentale	59.086,5	57.764,5	97,76
• credite guvernamentale	18.833,0	29.850,2	158,50
• active interbancare	24.527,8	41.699,3	170,01
• alte active	28.256,0	29.360,7	103,91
PASIV	**148.004,6**	**181.579,1**	**122,68**
Pasive externe din care:	8.843,7	11.158,0	126,17
în valute convertibile	8.771,5	11.110,3	126,66
Pasive interne	139.160,9	170.421,1	122,46
• depozite ale clienților	81.004,9	116.742,7	144,12
• depozite publice	7.118,8	5.638,2	79,20
• pasive interbancare	14.761,3	9.626,5	65,21
• fonduri proprii	11.264,3	17.811,8	158,13
• alte pasive	25.011,7	20.601,8	82,37

Sursa: Banca Națională a României.

Activele interne s-au majorat în anul 1999 față de anul 1998, concomitent consemnându-se modificări în structura acestora. Astfel, activele interne ale băncilor ocupau o pondere în totalul activului bilanțier de 87,4% în 1999 față de 88,3% cât erau la sfârșitul anului 1998. Com-

[9] *Calculul în dolari s-a făcut pe baza cursului de schimb la sfârșitul anului 1998 (10.951 lei/USD) și respectiv la sfârșitul anului 1999 (18.255 lei/USD).*

ponenta de bază a activelor interne o constituie **creditul** bancar **neguvernamental**, care la finele anului 1999 în cadrul sistemului bancar deținea o pondere de 36,4% din total active interne, față de 45,2% în decembrie 1998. Evoluția creditului neguvernamental în lei și în valută, grupat în funcție de termenul de rambursare și pe principalii săi beneficiari, este prezentată în tabelul nr. 1.3.

Creditul neguvernamental, în sumă de 57.764,5 miliarde lei la sfârșitul anului 1999, s-a diminuat cu 2,2% față de 31 decembrie 1898, iar în termeni reali cu 36,8%, calcul efectuat pe baza indicelui prețurilor de consum al populației. Reculul acestui indicator s-a datorat efectului cumulat al preluărilor la datoria publică, al reclasărilor și al acoperirii unor credite neperformante prin diminuarea provizioanelor. În consecință, creditul neguvernamental a scăzut ca pondere în total bilanț la 31 decembrie 1999, față de finele anului 1998, de la 39,9% la 321,8%.

Șocurile suportate de mediul financiar, începând cu a doua jumătate a trimestrului I și continuând cu trimestrul II 1999 (deprecierea leului, inflația, situația de la Bancorex și a altor bănci), cu trimestrul III (fuzionarea Bancorex cu B.C.R., dificultățile de lichiditate de la Banca Agricolă), au impus un control ferm al lichidității de către banca centrală. Acest fapt, coroborat cu opțiunea băncilor pentru plasamente monetare cu randament ridicat și cu grad redus de risc, au atenuat semnificativ dezvoltarea creditului în lei. Creșterea acestuia în termeni nominali a fost de 0,7% la 31 decembrie 1999 față de 31 decembrie 1998, iar în termeni reali scăderea a fost de 34,9%.

Tabelul nr. 1.3

- miliarde lei -

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1999 în % față de 31.12.1998
Credite neguvernamentale	**59.086,5**	**57.764,5**	**97,8**
în lei	**24.272,6**	**24.451,1**	**100,7**
• termen scurt	19.351,6	18.787,0	97,1
• termen mediu și lung	4.921,0	5.664,1	115,1

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1999 în % față de 31.12.1998
- Agenți economici cu capital majoritar de stat	7.023,7	5.064,4	72,1
– termen scurt	6.643,8	4.264,1	64,2
– termen mediu și lung	379,9	803,3	211,5
- Agenți economici cu capital privat	13.901,6	15.893,2	114,3
– termen scurt	11.463,6	13.611,5	118,7
– termen mediu și lung	2.438,0	2.281,7	93,6
- Populație	2.917,6	2.600,1	89,1
– termen scurt	896,6	580,8	64,8
– termen mediu și lung	2.021,1	2.019,3	99,9
- Alți debitori	429,7	890,4	207,2
În valută	**34.813,9**	**33.313,4**	**95,7**
• termen scurt	13.280,9	19.434,3	140,6
• termen mediu și lung	20.993,0	13.879,1	66,1
- Agenți economici cu capital majoritar de stat	4.710,1	4.149,7	88,1
– termen scurt	2.192,1	2.595,1	118,4
– termen mediu și lung	2.518,0	1.554,6	61,7
- Agenți economici cu capital privat	29.278,6	28.137,6	96,1
– termen scurt	11.157,8	16.389,2	146,9
– termen mediu și lung	18.120,8	11.748,4	64,8
- Populație	109,7	334,8	305,2
– termen scurt	38,6	76,4	197,9
– termen mediu și lung	71,1	258,4	363,4
- Alte credite în valută (societăți de asigurare + alte credite)	715,5	691,3	96,6

Sursa: Banca Națională a României.

Privind în structură creditul neguvernamental pe total bănci comerciale, se poate observa la finele anului 1999 o diminuare a creditelor în valută (-4,3%) față de cele în lei, la care creșterea a fost de 0,7%.

Restrângerea creditului neguvernamental la finele

anului 1999 reprezintă rezultatul modificărilor semnificative care s-au produs în economia românească, precum și a celor din bilanțul Bancorex, care a predat un volum important de active neperformante la Agenția de Valorificare a Activelor Bancare. De asemenea, o altă influență a restrângerii creditului negvernamental o reprezintă rezultatul operațiunilor de scoatere în afara bilanțului a unor credite neperformante la anumite bănci.

În ceea ce privește structura pe beneficiari a creditului negvernamental în lei, se constată următoarele:

1. ponderea creditelor acordate sectorului de stat s-a diminuat de la 28,9% la 20,7% în favoarea creditelor acordate agenților economici cu capital privat, care au crescut de la 57,3% la 65 0%. Acest fenomen, întâlnit la nivelul sistemului bancar indică faptul că societățile comerciale cu capital privat rămân segmentul cel mai dinamic în cazul creditării în lei;
2. creditele în lei acordate populației pe total bănci au scăzut cu 10,9%.

În ceea ce privește creditul în valută, se poate constata că acest indicator a fost inferior atât în cazul creditelor în valută acordate sectorului privat (96,1%), cât mai ales în cazul sectorului de stat (88,1%), aceasta datorându-se reducerii apreciabile a creditului pe termen lung în vreme ce creditul pe termen scurt a crescut pentru ambele categorii de agenți economici.

Se poate observa la nivelul sistemului bancar o estompare a creditului bancar în anul 1999 față de 1998, fenomen ce are la bază următoarele cauze:

- ritmul negativ de creștere a economiei;
- creșterea prudenței bancare, reflectată în exigența mai ridicată în acordarea creditelor;
- reținerea unor agenți economici de a apela la credite din cauza costurilor ridicate;
- politica unor bănci, care s-au concentrat mai mult în efectuarea de operațiuni interbancare decât spre creditarea economiei.

Creditul guvernamental a înregistrat la finele anului 1999 o creștere pe total bănci comerciale de la 18.833 mld. lei cât era la 31 decembrie 1998, la 29.850 mld. lei (+58,5%).

Creditele guvernamentale, datorită proceselor din economie prezentate anterior, au crescut și în termeni reali la nivelul sistemului bancar cu 13,7% în decembrie 1999 față de decembrie 1998, fapt ce indică pe de o parte preferința băncilor spre efectuarea de plasamente sigure și cu rentabilitate sporită, cum sunt titlurile de stat în condițiile amplificării riscurilor de credit cu componenta riscurilor exogene, de mediu economic. Pe de altă parte, se constată paradoxul economiei românești în care statul impune orientarea plasamentelor bancare spre zona împrumuturilor publice în detrimentul cert al investitorilor, care pierd din ce în ce mai multe șanse de acces la finanțarea bancară prin intermediul creditului.

Activele interbancare au crescut atât în termeni reali, cât și în termeni nominali. Creșterea activelor interbancare la nivelul sistemului băncilor comerciale se justifică prin următoarele:

- componenta de bază a activelor interbancare în lei o reprezintă disponibilitățile la B.N.R. reprezentate prin nivelul rezervei minime obligatorii;
- disponibilitățile și depozitele la băncile comerciale sunt în descreștere puternică, fapt ce semnifică o creștere a riscului de sistem percepută de chiar participanții pe piața interbancară;
- creditele acordate băncilor comerciale la sfârșitul anului 1999 au și ele o pondere redusă în plasamentele interbancare.

În ceea ce privește plasamentele interbancare în valută, acestea manifestă o tendință în general descrescătoare în anul 1999, în cadrul sistemului bancar (14,1% față de 12,4%). Ponderea activelor interbancare în valută la B.N.R. în totalul acestui post este de 75,4%, ele reprezentând, de asemenea, soldul rezervelor minime obligatorii în valută.

Postul bilanțier "**alte active**" agregat după metodologia utilizată de Banca Națională a României la constituirea bilanțului băncilor comerciale, se concretizează într-o creștere pe total sistem bancar de 3,91%. O componentă esențială a acestei categorii bilanțiere, care a influențat direct creșterea acestora, a fost poziția "dobânzi și comisioane de încasat". Această poziție este foarte importantă din punct de vedere al consecințelor asupra situației financiare pe ansamblu a fiecărei bănci în parte. Ponderea acestui indicator în cadrul postului de "alte active" a fost la 31 decembrie 1999 de 29,6%, fapt ce reflectă o majorare la nivelul băncilor comerciale a nivelurilor dobânzilor și comisioanelor neîncasate.

Pasivul bilanțului agregat a evoluat în funcție de tendința celor două componente ale sale: pasive interne și pasive externe.

Pasivele interne cu componenta de bază masa monetară, pot fi caracterizate prin creșteri în termeni nominali (+22,46), în vreme ce în termeni reali s-au diminuat.

Pasivele externe în valute convertibile (ce sunt formate din împrumuturile de la bănci străine și depozitele băncilor străine) au crescut în termeni nominali pe total bănci comerciale, la 31 decembrie 1999 față de 31 decembrie 1998 cu 26,7%, în vreme ce în termeni reali au scăzut cu 18,2%.

Depozitele publice sau guvernamentale pe total sistem bancar au înregistrat în termeni nominali o scădere la 31 decembrie 1999 față de decembrie 1998 de 20,8%.

Pasivele interbancare sau resursele atrase de pe piața interbancară cuprinse în bilanțul agregat, au evoluat în mod negativ în anul 1999. În termeni nominali, acestea s-au diminuat cu 34,8%, iar în termeni reali, respectiv cu 57,9% la 31 decembrie 1999. Scăderea resurselor de pe piața interbancară presupune o lipsă de lichiditate disponibilă pentru a fi circulată prin bănci.

Fondurile proprii (conturile de capital) au continuat să crească în anul 1999. Astfel, în termeni nominali, fondurile proprii au crescut cu 158,13% în perioada anului

1999, fapt care s-a datorat în principal acțiunii de reevaluare a imobilizărilor corporale în conformitate cu prevederile HG nr. 983/1998.

Poziția "**alte pasive**" înregistrează o diminuare pe total sistem bancar, atât în termeni nominali, cât și în termeni reali (-17,6% și respectiv -46,8%). Componenta de bază a acestui post o reprezintă provizioanele, care scad la 31 decembrie 1999 cu 28,9% față de 31 decembrie 1998 ca urmare a consumării lor pentru creditele neperformante scoase în afara bilanțului. Operațiunea principală se înregistrează la Bancorex, care dispunea la 31 decembrie 1998 de provizioane specifice de risc în sumă de 7.144 miliarde lei și care, ulterior, dispar prin reducerea creditelor neperformante pe seama acestor provizioane și apoi predarea lor la A.V.A.B.

Băncile au aplicat o politică de protecție a activelor prin constituirea de provizioane, ca urmare a reglementărilor din domeniu ale Băncii Naționale a României, care a introdus în anul 1999 sistemul de scoatere din bilanț a creditelor nerecuperabile, dând astfel posibilitatea băncilor să-și elibereze activul de aceste categorii de creanțe și, mai ales, să-și ajusteze contul de profit și pierderi din contabilitate cât mai aproape de nivelul încasat al acestuia. S-a eliminat astfel discrepanța atât de păgubitoare pentru bănci între profitul contabil ce constituia baza de calcul a impozitului pe profit și profitul efectiv încasat, care asigura plata din sursele proprii a impozitelor. Pe de altă parte, extinderea sistemului de provizioane, proces ce s-a continuat și în anul 2000, a avut ca efect aducerea la lumină a volumului și calității reale a activelor producătoare de venit și evidențierea nivelurilor de risc ale băncilor comerciale.

Masa monetară M2, care este cel mai cuprinzător agregat monetar, înregistrează o dinamică superioară în anul 1999 față de anul 1998 (144,1%). Cu toate că în termeni nominali M2 (depozite ale clienților) a înregistrat creșteri, în termeni reali s-a constatat o diminuare a

acestora la nivelul sistemului bancar. Această situație se datorează climatului financiar intern, care în perioada analizată a suferit o serie de influențe: sezonalitatea caracteristică începutului de an, plata datoriei externe (cu vârf de sarcină în luna mai), accentuarea crizei de lichiditate în sistemul bancar, în special la Bancorex și la Banca Agricolă.

Instabilitatea cursului de schimb, dificultățile care s-au manifestat în activitatea altor bănci, precum și posibilitatea apariției riscului sistemic sunt factori care au afectat puternic comportamentul de economisire al populației. Băncile au încercat să contracareze efectul acestor factori majorând ușor dobânzile pasive pentru clienții nebancari în prima parte a anului 1999, de la 42,3% cât erau în decembrie 1998 la 46,1% în martie 1999 și 49,1% în luna iunie, pentru ca în septembrie 1999 să asistăm la o diminuare, respectiv la 46,1%, iar în decembrie la 40,0%, nivel sub cel înregistrat la 31 decembrie 1998.

Procesul de dezeconomisire s-a acutizat în martie 1999 când economiile populației s-au diminuat, chiar în termeni nominali, cu 2,6%.

Dacă până acum deprecierea accelerată a leului avea drept consecință creșterea depunerilor în valută ale populației, în primul trimestru al anului 1999 se constată o reducere a nivelului acestora. Trebuie precizat că o parte însemnată din economiile populației a fost investită în achiziționarea de titluri de stat, mai atractive din punct de vedere al siguranței și randamentului. Astfel, la finele semestrului I 1999, populația deținea titluri de stat în valoare de 2.4245 miliarde lei, 54 milioane USD și 14,9 milioane DEM (echivalentul în lei al titlurilor în valută fiind de 979,2 miliarde lei.)

Pentru o analiză corectă a masei monetare la sfârșitul anului 1999 este necesară prezentarea componentelor sale de bază și, în special, a cvasibanilor, asupra cărora acționează economiile populației, depozitele în lei și depozitele în valută ale rezidenților. În tabelul nr. 1.4. sunt prezentate structura și evoluția masei monetare la sfâr-

şitul anului 1999 comparativ cu aceeaşi perioadă a anului 1998.

Dinamica masei monetare, pe total bănci comerciale (144,1%) a fost inferioară indicelui preţurilor de consum (154,8% în decembrie 1999 faţă de decembrie 1998). În termeni reali, masa monetară a scăzut la nivelul sistemului bancar cu 6,9%.

Din punct de vedere al structurii masei monetare M2, se observă majorarea ponderii cvasibanilor la 31 decembrie 1999 faţă de 31 decembrie 1998 de la 86,9% la 89,5%.

Tabelul nr. 1.4

- % -

	31.12.1998	31.12.1999	31.12.1999 în % faţă de 31.12.1998
M2	**100,0**	**100,0**	**144,1**
- M1	13,1	10,5	116,2
- Cvasibani	86,9	89,5	148,3
Cvasibani	**100,0**	**100,0**	**148,3**
- Economii ale populaţiei	44,0	37,6	126,7
- Depozite în lei	13,1	14,1	159,2
- Depozite în valută ale rezidenţilor	42,9	48,3	167,1

Sursa: Banca Naţională a României.

Disponibilităţile la vedere (care alcătuiesc masa monetară în sens restrâns (M1) din cadrul M2 s-au majorat la 31 decembrie 1998 comparativ cu 31 decembrie 1999 cu 16,2% pe ansamblul băncilor comerciale. În structură, se constată variaţii ale ponderilor componentelor disponibilităţilor la vedere. Astfel, disponibilităţile societăţilor comerciale cu capital privat au crescut cu 30,32%, în vreme ce disponibilul societăţilor comerciale cu capital de stat a scăzut cu -19,84%, al societăţilor de asigurare cu

-17,66%, iar conturile curente ale populației cu -3,17%, aceasta în condițiile accentuării procesului inflaționist. Este de semnalat astfel că, la 31 decembrie 1999, *principala resursă* a banilor în sens restrâns *o formează disponibilitățile la vedere ale societăților cu capital privat, 2.548,2 miliarde lei și numai 660,0 miliarde lei ale societăților cu capital de stat.*

Cvasibanii, cea de-a doua componentă a masei monetare M2, au avut o creștere mai accentuată față de M1 (+48,33%), ceea ce evidențiază orientarea mai accentuată spre economii a deținătorilor de bani, în special a populației, dar și o reducere a vitezei de circulație a banilor ca urmare a reducerii schimburilor de mărfuri și servicii, comparativ cu cea consemnată în anul 1998 pe ansamblul sistemului bancar.

Principalele componente ale cvasibanilor sunt economiile populației, depozitele în lei și în valută ale rezidenților. La 31 decembrie 1999, volumul economiilor însumă 39.246,4 miliarde lei pe total bănci comerciale (față de 30.966,7 miliarde lei la sfârșitul anului 1998). Această creștere nominală demonstrează revenirea populației spre economisire, care s-a realizat în cea mai mare parte sub influența factorilor sezonieri.

Depozitele în lei reprezintă componenta cvasibanilor cu cea mai accelerată evoluție, deținând, la finele lunii decembrie 1999, 59,17% din volumul total de depozite atrase în sistemul bancar (față de 38,6% la 31.12.1998). Ponderea depozitelor la termen în lei în total depozite a crescut cu 37,52% în decembrie 1999 față de 29,88% în decembrie 1998, iar ponderea acestora în total cvasibani a crescut cu 14,10% în decembrie 1999 față de 13,14% în decembrie 1998. De asemenea, depozitele societăților comerciale cu capital privat au crescut de la 2.851,1 miliarde lei la 4.235,9 miliarde lei, dinamica cea mai accentuată fiind însă aceea a depozitelor pentru investiții, care au crescut în 1999 față de 1998 de peste 14,6 ori. Se poate observa fenomenul de migrare a disponibilităților la vedere ale regiilor autonome și societăților comerci-

ale cu capital majoritar de stat spre depozitele la termen, datorită dobânzilor mai atractive.

Certificatele de depozit au înregistrat o creștere spectaculoasă în anul 1999, care s-a datorat, în parte, faptului că acestea sunt o alternativă la certificatele de trezorerie emise de Ministerul Finanțelor. Pe total sistem bancar, volumul certificatelor de depozit s-a majorat de la 2.370,2 miliarde lei la 4.349,1 miliarde lei (+83,5%).

Depozitele în valută ale rezidenților pe total sistem bancar, la 31 decembrie 1999 totalizau 50.472,6 miliarde lei față de 30.201,4 miliarde lei la 31 decembrie 1998 (167,12%). Această creștere se regăsește îndeosebi la societățile comerciale cu capital majoritar privat și populație (pentru conturile la vedere) și la populație (pentru conturile de depozit la termen).

Depozitele condiționate în valută, ultima componentă a depozitelor în valută ale rezidenților, au crescut cu 59,93 procente în perioada analizată. Din total depozite condiționate de 4,357 miliarde lei la 31 decembrie 1999, 3,199 miliarde lei erau colaterale (garanții).

Evoluția bilanțului pe total bănci comerciale pe anul 1999 a fost marcată, așa cum s-a prezentat, de o serie de evenimente apărute în cadrul sistemului bancar, evenimente care s-au reflectat asupra posturilor bilanțiere în mod diferit și în mod special asupra portofoliului de credite, a capitalurilor deținute de bănci, a profitabilității și a lichidității acestora.

Au fost luate o serie de măsuri în cadrul sistemului bancar, care au contribuit la îmbunătățirea portofoliului de credite și la reducerea creditelor restante. Analizând evoluția componentelor masei monetare, precum și ceilalți indicatori ai bilanțului agregat al băncilor comerciale în anul 1999, se pot evidenția următoarele aspecte:

- creșterea masei monetare sub nivelul inflației are, în principiu, un efect cert antiinflaționist și demonstrează pe de o parte orientarea resurselor monetare spre alte zone din afara sistemului bancar (în special în ceea ce privește resursele

populației), iar pe de altă parte, reducerea motoarelor în economie, concretizată într-o diminuare a proceselor de creditare și transfer;

- creșterea relativă a disponibilităților la vedere și a economiilor populației în sistemul bancar, concomitent cu creșterea depozitelor în lei constituie un semn al orientării spre economisire a acestei categorii de clienți bancari, fapt ce pare să vină în contradicție cu procesul accentuat de pauperizare la care este supusă populația României; explicația constă în concentrarea resurselor bănești în cadrul unei categorii sociale din ce în ce mai restrânse numeric;
- reducerea volumului creditelor restante pe ansamblul băncilor comerciale, (ponderea acestora în total credite negurvernamentale scăzând la 14,8% față de 32,2% cât era la finele anului 1998) este o consecință, pe de o parte, așa cum s-a menționat, a aplicării reglementărilor în domeniul provizioanelor însă, mai ales, este o consecință a reducerii procesului de creditare și a creșterii cerințelor băncilor în ceea ce privește calitatea indicatorilor de performanță la nivelul solicitatorilor de credite;
- dinamica mult superioară a prezenței societăților comerciale cu capital privat pare să fie un semnal al creșterii activității acestora, superioară celorlalte categorii de agenți economici. Aici însă trebuie avute în vedere rezultatele procesului de privatizare, care a determinat un transfer al resurselor bănești din domeniul de stat în cel privat, fapt care a influențat în mod evident creșterea ponderii acestor întreprinderi în bilanțul agregat al băncilor.

În Anexele 1-2 se prezintă în detaliu elemente ale bilanțului agregat al băncilor comerciale la 31 decembrie 1999.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 2

Planificarea și bugetizarea performanțelor bancare

2.1. Specificul managementului bancar

Pentru oricare întreprindere comercială, din orice domeniu de activitate, obiectivul fundamental managementului constă în maximizarea profiturilor. Din acest punct de vedere, băncile nu se deosebesc cu nimic față de întreprinderile nonbancare. Atunci când o bancă își determină strategia pe termen scurt, mediu și lung și, pe această bază, politicile de implementare în activitate a diverselor componente strategice și de promovare a mijloacelor de realizare în mediul extern, baza de la care se pornește este nivelul maxim al profitului posibil de realizat în condițiile concrete ale mediului economic și cu condiția minimizării riscurilor. Având în vedere atât funcțiile băncii, cât și caracteristicile de extremă volatilitate a majorității produselor și serviciilor bancare, legătura direct proporțională dintre profit și risc în managementul bancar este obligatorie.

Profitul este utilizat pentru constituirea rezervelor și fondurilor de dezvoltare ale băncii și pentru remunerarea acționarilor. Deși este criteriul de bază, profitul nu este singurul factor de care băncile trebuie să țină seamă la stabilirea politicii lor pe diverse termene. Ele trebuie să asigure un echilibru activ între profitabilitate, lichiditate, solvabilitate și risc. Băncile acționează în condiții de incertitudine, atât în domeniul resurselor care nu au, spre deosebire de entitățile economice nonbancare, o stabilitate cuantificabilă, cât mai ales în domeniul plasamentelor, care conțin un factor de risc prin natura lor. Cu cât un plasament este mai profitabil, cu atât el este în principiu

mai riscant. De asemenea, în cazul plasamentelor cu un termen lung riscul este mai mare. S-au făcut o serie de tentative de evaluare și cuantificare a nivelurilor riscurilor în funcție de tipul de plasament însă, peste aceste niveluri indicative, poate interveni oricând un factor agravant.

Iată de ce, obiectivul fundamental al oricărei bănci este nuanțat față de obiectivele unei societăți nonbancare, în sensul că se definește ca fiind maximizarea profitului în condiții de minimizare a riscului. Recunoașterea și evaluarea acestui obiectiv specific activității bancare sunt atât de importante încât, la orice nivel de conducere a unei bănci, tipul și calitatea conducătorilor pot fi determinate în primul rând în baza raportului acestora față de cei doi parametri fundamentali ai activității bancare.

Măsurarea câștigurilor și gestionarea riscurilor prezintă așadar o importanță deosebită în aprecierea calității atât a activității bancare, a performanțelor acesteia, cât și a calității managerilor unei bănci. Performanțele bancare și analizarea lor sunt foarte utile investitorilor, societăților care solicită un credit, simpliilor depunători sau oamenilor de afaceri care au relații stabile și de mare anvergură cu o anumită instituție bancară.

Se reliefează astfel o anumită specificitate a managementului bancar, comparativ cu alte domenii, ce se reflectă, de asemenea, în caracterul particular al principiilor de conducere bancară. Astfel, **funcțiile principale ale managementului** (prognozare, planificare, organizare, coordonare și control) se caracterizează **din perspectiva activității bancare** după cum urmează:

1. **Funcția de prognozare** se particularizează prin:
   - Evaluarea din perspectiva intereselor băncii a tendințelor de evoluție din mediului economic local, național și internațional. Cu cât o bancă dispune de un potențial mai mare, ea are tendința, capacitatea și interesul să activeze pe piețe din ce în ce mai extinse și, de aceea, funcția de prognozare a tendințelor de evoluție capătă dimensiuni din ce în ce mai importante.

- Evaluarea din perspectiva intereselor băncii a tendințelor de evoluție a fluxurilor financiare, a informatizării și tehnologiei comunicațiilor. Orice bancă dorește, în efortul de atragere a clienților, să-și ajusteze nivelul tehnic și tehnologic susceptibil a sprijini dezvoltarea produselor și serviciilor existente, precum și promovarea de produse și servicii noi, atractive și rentabile.

2. **Funcția de planificare** privește:
   - Elaborarea strategiei de dezvoltare pe termen scurt, mediu și lung având ca obiectiv întărirea poziției pe piața financiar-bancară, extinderea activității pe noi piețe, maximizarea rezultatelor.
   - Planificarea implementării de noi produse și servicii în scopul atragerii de noi clienți.
   - Planificarea și bugetizarea activității, proiectarea nivelurilor profitului pentru perioadele cuprinse în strategii.
3. **Funcția de organizare** se diferențiază prin:
   - Adaptarea permanentă a structurii organizatorice la cerințele de evoluție a băncii prin modificarea relațiilor organizaționale în funcție de parametrii dictați de poziția băncii pe piață privind unul sau mai multe produse ori servicii.
   - Asigurarea unei flexibilități a rețelei teritoriale (concretizată în abilitatea de a proceda rapid la deschiderea, transformarea sau închiderea de unități) având la bază gradul de dezvoltare a zonei, prognozele de evoluție și alți parametri strategici.
4. **Funcția de coordonare** se particularizează prin creșterea specific bancară a gradului de concentrare a procesului decizional la nivelul centralei băncii și privește:
   - Delegarea de sarcini în condițiile specializării factorilor decizionali la diverse paliere de decizie.

- Centralizarea informațiilor sintetice prin informatizare și particularizarea evidenței contabile și de gestiune.
- Coordonarea în trepte a activității, prin specializarea relativa a factorilor de conducere de grade inferioare.
- Realizarea unei monitorizări directe a rezultatelor sintetice ale activității ca o consecință a creșterii concentrării.

5. **Funcția de control** capătă alte dimensiuni în condițiile evoluției procesului de dereglementare, devenind astfel o obligație în mod particular asumată de către managementul fiecărei bănci, privind:
   - Controlul respectării normelor și metodologiilor emise de bancă.
   - Controlul realizării sarcinilor de plan, de buget și administrative.
   - Monitorizarea actului de control prin organizarea unor compartimente ce realizează direct această funcție.

O altă particularitate a managementului bancar este faptul că, mult mai evident și mult mai profund decât în cazul întreprinderilor nonbancare, imaginea unei bănci în mediul economic în care activează este organic asociată imaginii promovate de către conducătorii ei, calitatea și stabilitatea unei bănci fiind definite chiar în cadrul rapoartelor de audit independent în funcție de calitatea și profesionalismul managerilor acesteia. Mai mult decât în alte domenii, unde specializarea managerilor este numai o circumstanță și nu o condiție a succesului, un manager de bancă trebuie, în mod necesar, să fie un foarte bun specialist, activitatea bancară fiind una extrem de particulară, iar procesul decizional fiind unul în care riscurile provin din zone subtile ale activității, nepercepute decât de un ochi rutinat, ce are în spate ani de experiență, care condiționează comportamentele de tip intuitiv pe care

uneori activitatea băncii le impune. Aici se găsește poate o explicație a eșecurilor unor bănci românești în această perioadă de tranziție în care s-a manifestat, alături de alte cauze exterioare, o profundă lipsă de personal de specialitate capabil să-și asume, în același timp, responsabilitățile și atitudinile caracteristice unui manager de bancă.

Având în vedere cele de mai sus, se poate da acum o încadrare a termenului de **performanță**, aplicabil poate prin extrapolare și altor domenii de activitate. Termenul reprezintă, cel puțin în sensul său economic, o substantivizare a verbului din limba engleză "to perform"[10] adică, într-o traducere aplicabilă mediilor de afaceri, **a îndeplini, a executa** o sarcină în vreme ce substantivul "performance" semnifică doar actul, procesul de realizare a sarcinii. Înțelesul termenului dat însă de limba română curentă pare ușor aureolat de sensul său sportiv, acela de depășire a limitelor și poate avea semnificația unei realizări deosebite.

În activitatea bancară, performanța este privită însă în primul rând în termeni de stabilitate și de eficiență și mai puțin de competiție, aceasta din urmă fiind mai degrabă o consecință a nivelului de performanță. **Comensurarea performanțelor bancare** presupune analiza unor indicatori atât cantitativi, cât și, mai ales calitativi (ce includ elemente de profit), care vizează în primul rând determinarea soliditătii băncii, a gradului de expunere a acesteia în fața diverselor categorii de risc și mai apoi a nivelului de eficiență al acesteia. Din perspectiva strictă a activității bancare, performanța este o consecință a stabilității, iar nivelul de eficiență reprezintă doar o componentă a performanței.

Performanța poate fi definită ca fiind nivelul măsurabil de stabilitate al activității unei bănci, caracterizat prin niveluri reduse ale tuturor categoriilor de risc și o tendință generală de creștere a profiturilor de la o perioadă la alta.

---

[10] ***The Oxford Dictionary of Current English***, *Oxford University Press, 1996.*

Evident, luând în calcul elementele cantitative (cum ar fi mărimea capitalului sau a activelor), **evaluarea performanței bancare** capătă un caracter de specificitate în ceea ce privește stabilirea scărilor de valori, în funcție de mărimea unei bănci. Niveluri de performanță considerate satisfăcătoare sau excelente pentru o bancă mică pot fi nesatisfăcătoare pentru o bancă mare și invers.

Mai mult decât atât, **analiza performanței bancare** își pierde din importanță (o bancă cu performanțe bune fiind o regulă în sistem) atunci când se discută analiza "neperformanței", care este în principiu rezultatul unor politici manageriale incorecte. Dacă nivelul de performanță este determinat indirect printr-un calcul de indicatori, lipsa de performanță este ușor și direct detectabilă de către un avizat din chiar structura bilanțului băncii respective. Astfel, o pondere mare a activelor pe termen scurt, o repartizare neechilibrată a plasamentelor din portofoliu, o pondere ridicată a activelor fixe în total, nivelul provizioanelor, nivelul redus al capitalului comparativ cu obligațiile sunt indicii vizibile ale unei expuneri foarte mari a băncii la riscuri și, în același timp, ale unei politici manageriale nefericite concretizată în niveluri alarmante ale performanțelor acesteia, riscurile la care este supusă activitatea băncii fiind o consecință a acestor politici.

Mai departe, legat de lipsa performanței, practica analizei bancare a definit unele componente ale bilanțului unei bănci în funcție de legătura lor directă cu profitul și, de asemenea, în funcție de legătura directă cu riscul. Astfel, pe de o parte se recunosc de principiu ca active producătoare de venituri toate acele componente ale activului unei bănci ce participă direct la realizarea veniturilor băncii. Identificate în general cu plasamentele, activelor producătoare de venituri cuprind:

- ❑ conturile la banca centrală;
- ❑ conturile de disponibil și depozite la alte bănci;
- ❑ portofoliul de titluri;
- ❑ portofoliul de credite.

De notat că numerarul din casierie nu reprezintă un activ producător de venituri, menținerea lui în tezaurele sau seifurile băncii fiind o pierdere prin redundanță pentru banca respectivă.

Pe de altă parte, relația acestor active cu riscurile implică observarea lor din perspectiva performanței. Aceste active pot fi performante sau neperformante în vreme ce activele neproducătoare de venituri nu primesc acest atribut, nefiind în legătură directă cu ideea de plasament (asociat riscului). Autoritățile de reglementare din România s-au ferit până în prezent să definească în mod explicit termeni cum ar fi "active neperformante" ori chiar "plasamente neperformante" (deși unele reglementări și mai ales rapoartele de credit utilizează acești termeni în diferite contexte).

Fiind o derivată a conceptului de performanță, caracteristica de neperformanță a activelor poate fi definită în relație directă cu riscul de pierdere a resurselor plasate și a veniturilor realizate dar neîncasate. Un activ neperformant este un plasament bancar ce cumulează o serie de riscuri datorate unor factori externi băncii și pe care banca este de acord să și le asume (aceasta în condițiile în care este conștientă de calitatea redusă a acelor active - ca urmare a analizelor efectuate), asumare ce implică de cele mai multe ori componentele decizionale incluse în politica generală a băncii. Astfel, sunt dese situațiile, în special în România, unde sistemul informațional bancar nu este încă închegat, în care un client al unei bănci beneficiază de un credit de la o bancă după ce a fost refuzat de către o altă bancă. Ori chiar situații în care o bancă acceptă să împrumute o altă bancă știind pe căi informale că aceasta are probleme de refinanțare.

În același timp, un activ pe care analiza inițială l-a determinat ca fiind performant (cazul în special al creditelor acordate agenților economici) a devenit după o vreme neperformant, datorită unor conjuncturi externe influenței băncii, aceasta fiind pusă în situația de a accepta o majorare a riscurilor de pierdere pe care nu a avut-o în

vedere și care îi poate perturba atât activitatea (prin potențiala pierdere), cât și imaginea (prin redimensionarea în sens negativ a indicatorilor proprii de performanță). În special în cazul României ultimului deceniu, acest factor și-a dovedit pe deplin impactul deosebit de acut asupra performanțelor băncilor românești, iar zgomotoasele noastre falimente bancare se pot explica, cel puțin parțial și prin lipsa de performanță a economiei.

2.2. Analiza și limitarea riscului bancar

În prezent, pentru a obține câștiguri acceptabile în condițiile instabilității economice din țara noastră, băncile trebuie să-și asume riscuri mai mari decât în perioadele anterioare. Este foarte important de menționat cu această ocazie faptul că, având în vedere profunda și aproape continua depreciere a economiei românești în perioada ultimului deceniu, menținerea poziției unei bănci pe piață, asigurarea stabilității acesteia și a unei consolidări relative prin realizarea de profituri la o rată care să depășească pe cea a inflației, a impus din partea majorității băncilor măsuri de ofensivă ce la rândul lor au fost condiționate de un management activ și suficient de performant, capabil să facă față unor provocări pe care economiile stabile nu le resimt. Acest "mers pe sârmă" fortuit pe care conducătorii de bănci din România a trebuit să-l accepte ca pe o condiție sine qua non a poziției lor a reprezentat pentru aceștia și pentru băncile pe care le-au condus un adevărat test de anduranță, pe care majoritatea l-au parcurs cu mai mult sau mai puțin succes, puține fiind băncile care s-au pierdut pe drum. Nu a fost deloc ușor pentru băncile românești confruntate în acest deceniu atât cu propriile slăbiciuni de sistem, generate de insuficienta experiență bancară moștenită, de lipsa de capital și de lipsa de credibilitate internațională, cât și cu grosolanele erori de politică economică ce au generat dezordine, corupție, cădere.

Economia de piață pune în prim plan profitul ca

obiectiv fundamental al activității, iar băncile au fost primele care s-au adaptat la această regulă. Iar principiile de realizare a profitului nu sunt convergente cu principiile eticii și umanismului. Cine susține altfel își ridică statuie de fum. Bancherii cu atât mai puțin, ei având responsabilitate atât față de depunători, cât și față de instituția pe care o reprezintă. Compromisurile profesionale făcute de băncile de stat la presiunile politicului, concretizate în credite acordate întreprinderilor neperformante doar de dragul evitării unor reacții sociale au generat pierderi financiare pentru bănci, iar în planul economiei generale un transfer al neperformanței de la aceste întreprinderi la restul economiei prin diluarea acestora în marea masă a depunătorilor. Aceste gesturi, forțate direct la nivelul băncilor de stat și indirect și în mai mică măsură la nivelul băncilor private reprezintă una din explicațiile umbrelor de pe imaginea sistemului bancar românesc actual.

Din aceste motive este important pentru orice bancă să fie capabilă să măsoare riscurile ce trebuie asumate pentru a obține câștigurile dorite. Având în vedere că o bancă nu-și poate modifica performanțele anterioare, evaluarea acestora este un pas necesar în stabilirea obiectivelor pentru realizarea unor performanțe viitoare.

Piața financiară este extrem de volatilă datorită influenței diferiților factori subiectivi și obiectivi, instituțiile bancare știind că maximizarea profitului implică o expunere permanentă la risc.

Băncile comerciale trebuie să-și asume toate riscurile specifice apărute ca o consecință a obținerii de profit, într-o manieră prudentă și calculată având în vedere următorii ***factori:***

- să respecte măsurile prudențiale impuse de autoritatea națională de reglementare;
- profitul prognozat sau planificat să justifice expunerea la risc;
- riscul trebuie să fie dimensionat astfel încât pierderea produsă prin materializare să poată fi acceptabilă pentru activitatea băncii, iar imagi-

nea băncii să nu aibă de suferit;

- eventualele pierderi să nu deterioreze acut situația financiară a anului respectiv, putând fi acoperite din provizioanele deja constituite ori din profit.

În literatura de specialitate, precum și în practica activității bancare și a auditului financiar bancar, se consideră că există patru categorii majore de risc bancar:

1. ***riscul de credit*** (denumit risc de bază sau riscul calității activelor) care cuantifică probabilitatea nerambursării la scadență a creditelor acordate și creanțelor aferente;
2. ***riscul de lichiditate,*** ce indică potențialitatea băncii de a-și susține la un moment dat necesarul de numerar;
3. ***riscul dobânzii*** ce se referă la efectul potențial negativ asupra fluxurilor de numerar, valorii activelor și valorii obligațiilor datorat schimbărilor ratei dobânzii;
4. ***riscul de capital*** (sau de solvabilitate) este asimilat uneia din funcțiile capitalului bancar, aceea de a proteja depozitarii și împrumutații împotriva unei deprecieri a valorii activelor.

Specific sistemelor bancare moderne este faptul că la aceste patru mari categorii de risc trebuie adăugat și ***riscul valutar***, care este prin tradiție considerat un risc derivat, dar care are mare importanță în prezent, datorită liberalizării fluxurilor monetare, și are un impact deosebit în economiile cu monedă slabă, cum este și economia românească, deoarece evaluează variația activelor și obligațiilor în valută în comparație cu valoarea acestora în moneda națională.

Modalitățile de cuantificare a riscurilor, precum și mijloacele și instrumentele manageriale de prevenire a acestora sunt prezentate în tabelul nr. 2.1. Este de sem-

nalat, din punctul de vedere al obiectului acestei lucrări, prezența în cadrul mijloacelor și instrumentelor manageriale de control al riscurilor a diverselor forme de prognozare și planificare, fapt ce ilustrează importanța sporită pe care și metodologia modernă de cuantificare și minimizare a riscurilor o acordă funcțiilor de prognozare și planificare ale managementului bancar.

Tabelul nr. 2.1

Modalități de cuantificare	Mijloace și instrumente manageriale
1. Riscul de credit	
– Credite Total/Active	– Elaborarea planului de credite și a plafoanelor de creditare – Analiza solicitării de creditare
– Credite neperformante/Total credite	– Documentația de creditare
– Credite cu pierdere/Total credite	– Urmărirea și controlul creditului
– Provizioane pentru credite/Total credite	– Evaluarea riscurilor derivate
2. Riscul de lichiditate	
– Total credite/ Total depozite	– Elaborarea și urmărirea planului de lichiditate
– Active lichide/ Total depozite	– Elaborarea modelelor de pret/cost
	– Diversificarea surselor de fonduri
3. Riscul dobânzii	
– Active sensibile la dobândă/Obligații sensibile la dobândă	– Managementul dinamicii marjei dobânzii
– Marja dobânzii în timp	– Analiza duratei
4. Riscul de capital	
– Capital propriu/ Depozite total	– Planificarea capitalului

Modalităţi de cuantificare	Mijloace şi instrumente manageriale
- Capital propriu/Active total	- Analiza dezvoltării
- Capital social/Active total	- Politica dividendelor
	- Determinarea fondurilor proprii ajustate la risc
5. Riscul valutar	
- Poziţia valutară	- Limitarea valorică a operaţiunilor spot şi forward
	- Determinarea poziţiilor valutare
	- Reevaluarea activelor şi obligaţiilor în valută

a. Riscul de credit

Riscul de creditare este cel mai important dintre riscurile pieţei produsului şi este o consecinţă directă a deprecierii valorii activelor bancare datorată falimentului sau nerambursării.

Gestionarea acestei categorii de risc se face prin:

1. decizii echilibrate de creditare, prin care riscul creditului este corect evaluat şi apreciat;
2. asigurarea unor debitori diverşi, astfel încât pierderile să nu fie concentrate în timp;
3. cumpărarea de garanţii de la terţe părţi (asigurarea creditelor) astfel că riscul de faliment este total sau parţial transferat de la creditori.

În asumarea unui risc acceptabil, precum şi a unei datorii rezonabile este important să se înţeleagă modul în care riscul de credit este minimizat. Aceasta presupune utilizarea unui sistem de investigare a tuturor componentelor de risc, care pot fi împărţite în două categorii:

- *riscul tranzacţiei* - care se referă la diferite aspecte funcţionale şi operaţionale ale riscului afacerii;

- *riscul propriu-zis de credit* - care se referă la rentabilitatea afacerii.

Cele două subcategorii de risc se află într-o strânsă legătură și ele trebuie să fie recunoscute și asociate pentru aprecierea riscului general pe care îl implică o anume creditare. Riscul tranzacției acoperă nu numai natura, structura, suma și perioada de risc, dar și implicațiile de natură juridică, politică, economică și practică față de împrumutat, în vreme ce riscul propriu-zis de credit presupune asumarea de către bancă a probabilității ca la data scadenței clientul să nu-și poată achita obligațiile pe care le are față de bancă.

Banca trebuie să evalueze toate componentele riscului privitoare la client, precum și la activitatea desfășurată de acesta în vederea stabilirii unei opinii prudente vizând posibilitățile reale de rambursare a creditului. Această opinie va trebui să ia în considerare nu numai o primă sursă de rambursare pentru plata obligației, ci și o posibilă sursă secundară de recuperare a creanțelor (ce privește în principal garanțiile materiale și financiare aduse de client).

Garanțiile reprezintă ultima sursă de rambursare a creditului și se utilizează numai în cazul în care nu mai există alte posibilități de rambursare a acestuia și a plății dobânzii. Trebuie menționat faptul că recuperarea unui credit prin utilizarea garanției presupune asumarea de către bancă a unui anumit risc datorat unor factori interni ai garanției (se face o diferențiere între vandabilitatea garanției și gradul ei de lichiditate: o garanție poate fi teoretic oricând lichidabilă la valoarea evaluată însă la momentul valorificării nu poate fi tranzacționată, neexistând un interes pe piață), dar și unor elemente conjuncturale care în România îmbracă un aspect al lichidității reale a garanției (prețul ei de piață nu mai acoperă la momentul valorificării, valoarea datoriilor față de bancă datorită fie deprecierii în sine a garanției, fie deprecierii valorii de piață a acesteia), precum și unul juridic legat de

dreptul de atac și transferul proprietății. Valorificarea garanțiilor presupune oricum eforturi financiare foarte mari din partea băncii și, în orice caz, întârzieri în recuperarea creanțelor.

Banca urmărește cuantificarea riscului utilizând metode și tehnici folosite pe plan internațional luând în considerare elemente principale cum ar fi:

- ❑ performanța financiară a clientului;
- ❑ structura tranzacției;
- ❑ calitatea și structura sursei de rambursare;
- ❑ calitatea și structura garanțiilor.

Obiectivul important al analizei de cuantificare a riscului de credit îl constituie cunoașterea evoluției clientului din perioadele trecute, precum și prognozarea performanțelor viitoare ale acestuia în vederea unei previzionări a viabilității lui.

Nivelul acceptat al riscului de credit este considerat drept definitoriu atât pentru calitatea activității unei bănci, cât și pentru stabilitatea acesteia în perspectivă. Structura și calitatea portofoliului de credite al unei bănci constituie o reflectare a politicilor de credit ale acesteia prin care se stabilesc atât principiile de creditare, cât și nivelurile maxim admise ale riscurilor ce decurg din activitatea de creditare. Politica de credit evidențiază de asemenea și mijloacele de monitorizare a activității de creditare.

b. Riscul de lichiditate

Lichiditatea se poate defini ca fiind capacitatea activelor de a fi convertite în numerar. Gradul de lichiditate al activelor este privit în general în funcție de timp, deoarece în principiu toate activele deținute de o bancă pot fi vândute contra numerar, însă ceea ce interesează în ceea ce privește lichiditatea este calitatea anumitor active de a fi transformate rapid în numerar pentru ca banca respectivă să-și poată achita în timp util obligațiile scadente. De aceea, controlul riscului de lichiditate implică

evaluarea zilnică a intrărilor și a ieșirilor de active lichide din bancă, corelarea zilnică a acestor fluxuri cu nevoile zilnice de asigurare a plăților la ghișeele de casierie ori pe circuitele interne de decontări sau prin sistemul decontărilor interbancare.

Controlul lichidității privește două elemente ce se referă la realizarea funcției fundamentale a băncii, aceea de maximizare a profitului și, de asemenea, punerea în practică a uneia din funcțiile operative esențiale ale băncii, aceea de a asigura la termen transferurile de bani în economie.

În general, principalele categorii de active care intră sub observația controlului lichidității sunt:

- numerarul (bancnote și monede aflate în casieriile și tezaurele băncii precum și alte instrumente de plată asimilate numerarului);
- soldul contului curent deschis de fiecare bancă la Banca Națională (constituit în mod normal din rezerva minimă obligatorie);
- plasamentele la alte bănci;
- numerarul aflat în curs de colectare.

Așa cum se vede, aceste active sunt în mod normal neproductive, fiind cazul în special al numerarului efectiv care nu produce venituri pentru bancă în mod direct, ci prin transformarea sa în alte active. Sumele aflate în contul curent de la banca centrală nu sunt considerate în principiu plasamente, deoarece de regulă nu sunt plătite cu dobândă sau dobânda primită de la bănci este de regulă foarte mică, constituind o pierdere potențială prin neplasarea sumelor respective în alte direcții cu dobândă normală. De asemenea, conținutul soldului la banca centrală, rezerva minimă obligatorie, reprezintă doar o soluție de urgență, includerea ei în calculul lichidității fiind mai degrabă o chestiune procedurală. Sumele plasate de bănci unele la altele nu sunt de regulă productive la nivelul altor categorii de plasamente, aceste plasamente

având rolul de a sprijini în condiții de reciprocitate băncile aflate la un moment dat în criză de resurse. Cu excepția sistemului bancar românesc, unde acest circuit al plasamentelor interbancare a căpătat în ultimii ani dimensiuni nefirești, datorită în principal surplusului de resurse rezultat din stoparea procesului de creditare. Eficiente la modul particular, plasamentele interbancare nu reprezintă decât o modalitate de transfer al veniturilor între bănci, volumul resurselor circulate pe total sistem bancar rămânând în principiu nemodificat.

Este deci normal ca băncile să aibă în vedere menținerea la o cotă minimă a activelor lichide pentru a nu produce pierderi prin redundanță, datorate neplasării resurselor în active purtătoare de dobândă normală.

Această cotă minimă este stabilită în funcție de:

- necesarul zilnic de numerar pentru efectuarea plăților prin casieria proprie către clienții ce solicită retragerea de numerar din conturile lor de depozit;
- soldul contului aflat la banca centrală după determinarea rezervelor minime obligatorii și a soldului net al compensărilor interbancare.

Rezervele minime obligatorii se stabilesc zilnic în funcție de soldurile conturilor de disponibilități și depozite ale clienților unei bănci la sfârșitul unei zile bancare. Banca centrală stabilește metodologia de determinare a rezervelor minime obligatorii în funcție de exigibilitatea depozitelor și de nivelul acestora, aceste categorii de plasamente obligatorii fiind impuse din cel puțin două considerente:

⇒ protejarea resurselor din economie plasate la bănci prin păstrarea unei cote din acestea la banca de emisiune care garantează plata acestor cote în cazul unui faliment bancar;

⇒ reducerea masei creditului și în general a plasamentelor generatoare de exces de bani în eco-

nomie prin limitarea resurselor de care băncile pot dispune la un moment dat pentru efectuarea de plasamente.

Soldul net al compensărilor interbancare este rezultatul activităților zilnice de transfer efectuate între bănci prin intermediul și sub controlul băncii centrale. În cadrul acestui proces, fiecare bancă predă și primește la rândul ei documentele de plată emise de clienții săi în favoarea clienților altor bănci. La sfârșitul acestei operațiuni, băncile înregistrează diferențe de încasat sau de plătit în relația cu fiecare din celelalte bănci. Soldul net al acestor diferențe poate fi pozitiv, reflectându-se în debitul contului deschis la banca centrală sau negativ, plata diferențelor asigurându-se fie din contul deschis la banca centrală până la limita rezervei minime obligatorii stabilite pentru acea zi, fie prin alimentări ale acestui cont cu numerar depus la casieria băncii centrale, sau prin împrumuturi acordate overnight (pentru o zi) de celelalte bănci care au excedent în contul curent față de rezerva minimă sau de banca centrală, când acest excedent nu acoperă nevoile de plată ale băncii respective.

Acest mecanism de plăți interbancare se realizează de regulă prin instituții specializate create de bănci sub tutela băncii centrale sau chiar la sediul acesteia, în funcție de nevoile de urmărire și ținere sub control a fluxurilor de bani din economie. În România, sistemul de decontări interbancare se află în prezent într-un proces de emancipare față de banca centrală, constituindu-se în vara anului 2000 o societate financiară independentă ce are ca obiectiv preluarea funcțiilor recunoscute în general ca fiind cele ale unei case de compensație.

Particularitățile economiei românești impun o tratare aparte a diferitelor categorii de active lichide:

1. în condițiile utilizării pe o scară extrem de redusă a instrumentelor de plată considerate lichide (diversele categorii de cecuri) atât ca volum, cât și ca funcțiuni, și a menținerii numerarului ca mijloc preponderent de plată între participanții la procesul

de schimb din economie, în cadrul conceptului de numerar se includ numai bancnotele și monezile aflate în casieriile și tezaurele băncii;

2. în contextul instabilității manifeste din economie, ce influențează inevitabil stabilitatea băncilor, plasamentele interbancare (cu excepția plasamentelor overnight rezultate din soldul net al compensărilor zilnice și care sunt considerate împrumuturi acordate) nu sunt luate în calculul indicatorilor de lichiditate deci nu sunt considerate active oricând disponibile a fi convertite în numerar.

Datorită parametrilor extrem de concret determinați pentru acoperirea riscului de lichiditate, instrumentele manageriale privind această categorie de risc nu necesită termeni comparativi și au o trăsătură caracteristică vădit operativă.

Determinarea nivelului lichidității și compararea cu alte bănci are desigur o importantă analitică atunci când se dorește determinarea stabilității băncii respective și a poziției sale pe piața interbancară. O bancă cu dese probleme de lichiditate și care apelează des la creditul interbancar este evident o bancă ce ridică semne de întrebare deoarece nu dispune de suficiente resurse atrase de la clienți sau și-a plasat aceste resurse în credite care nu se întorc într-un ritm util, iar aceste probleme se pot croniciza foarte rapid (dificultățile inerente în rambursarea împrumuturilor interbancare devin pentru băncile creditoare factori de risc suplimentar, iar banca în cauză nu mai beneficiază de aceste împrumuturi). Menținerea lichidității la nivelurile minime impuse de nevoile băncii de a reduce pierderile prin redundanță datorate plasării resurselor (care au un cost ridicat) în active neproducătoare de venituri sau producătoare de venituri minore (cu un preț sub valoarea costului resurselor), niveluri satisfăcătoare însă din punctul de vedere al lichidității (intrarea în lichiditate presupune de asemenea costuri penalizatoare ridicate) este o chestiune de abilitate manage-

rială, dar și de context economic, și depinde în mare măsură și de calitatea și diversitatea clienților băncii. O bancă în care clienții efectuează pentru o perioadă retrageri de numerar mai mari decât alimentări de conturi, sau plăți către terți mai mari decât încasări, este evident o bancă în dificultate, care este nevoită să apeleze la credite overnight sau la resurse atrase de alte bănci, aceste resurse fiind în România extrem de costisitoare.

c. Riscul dobânzii

Riscul dobânzii este reprezentat de sensibilitatea fluxurilor financiare curente din patrimoniul băncii la schimbările de nivel ale ratelor dobânzii. Fluctuația prețului activelor și pasivelor financiare datorată modificării ratei dobânzii într-o perioadă de timp poate transforma diversele riscuri (de exemplu riscul de creditare) într-o amenințare majoră la adresa băncii.

De aceea, este necesară o prognozare pe criterii riguros acceptate, a modificărilor ce pot interveni în nivelul și structura ratei dobânzilor, aceasta corelată și cu evoluția indicatorilor macroeconomici.

Pentru perioada actuală și pentru viitorul apropiat, ca urmare a unor evoluții și dinamici ce arată o anticipare redusă, riscul de dobândă aferent activității în moneda națională, în cea mai mare măsură este de fapt preluat de clienții băncilor. Aceasta este o consecință a faptului că dobânda la credite, precum și la resursele atrase se modifică continuu datorită cotațiilor fluctuante ale pieței, excepție făcând doar certificatele de depozit, pentru care se utilizează dobânda fixă. Trebuie permanent avută în vedere o analiză a structurii resurselor atrase și a plasamentelor, precum și o urmărire a evoluției acestora, stabilindu-se astfel plafoane detaliate în funcție de instrumentele utilizate în ceea ce privește resursele, și o corelare între structura plasamentelor și resurselor în funcție de prețurile lor și respectiv de costurile aferente.

Metodele și tehnicile utilizate pentru comensurarea riscului dobânzii au la bază relația fundamentală între

activele sensibile la dobândă şi obligaţiile sensibile la dobândă. Activele sensibile la dobândă sunt constituite din suma plasamentelor unei bănci indiferent de destinaţia acestora, în vreme ce obligaţiile sensibile la dobândă se referă numai la acele categorii de resurse atrase care implică un cost pentru bancă.

Caracteristicile activelor şi obligaţiilor sensibile la dobândă sunt următoarele:

a. Maturitatea.
b. Frecvenţa redimensionării nivelurilor dobânzii.
c. Existenţa concomitentă a contractelor (de credit şi respectiv de depozit) cu dobândă fixă şi variabilă.
d. Rambursarea creditelor şi lichidarea depozitelor se fac la scadenţă.

Pe baza corelaţiei dintre activele sensibile la dobândă şi obligaţiile sensibile la dobândă se poate determina valoarea profitului din dobânzi. Evidenţierea potenţialităţilor implicite ale variaţiei dobânzilor asupra veniturilor, şi deci asupra profitului băncii, se realizează prin utilizarea analizei de GAP (durată) ce presupune evaluarea veniturilor şi cheltuielilor cu dobânda în funcţie, pornind de la sensibilitatea în timp la variaţiile dobânzii, a activelor producătoare de venituri (în principal credite) şi a pasivelor generatoare de cheltuieli (în principal disponibilităţile şi depozitele clientelei nonbancare). În funcţie de evoluţiile dobânzilor se poate determina şi nivelul pozitiv sau negativ al marjei dintre dobânzile active şi cele pasive; se observă modificări tipice ale elementelor de venituri şi cheltuieli cu dobânda după cum urmează (tabelul nr. 2.2).

Tabelul nr. 2.2

Marja	Variaţia ratei dobânzii	Variaţia venitului din dobânzi		Variaţia cheltuielilor cu dobânda	Variaţia profitului din dobânzi
Pozitivă	Creştere	Creştere	>	Creştere	Creştere
Pozitivă	Descreştere	Descreştere	>	Descreştere	Descreştere

Marja	Variația ratei dobânzii	Variația venitului din dobânzi		Variația cheltuielilor cu dobânda	Variația profitului din dobânzi
Negativă	Creștere	Creștere	<	Creștere	Creștere
Negativă	Descreștere	Descreștere	<	Descreștere	Descreștere
Zero	Creștere	Creștere	=	Creștere	Variație zero
Zero	Descreștere	Descreștere	=	Descreștere	Variație zero

Controlul riscului ratei dobânzii se realizează pe baza analizei marjei duratelor (sau analiza duratei), care măsoară valoarea aproximativă a valorii de piață a elasticității dobânzii. În acest context, durata este egală cu procentul din valoarea de piață a unui plasament raportată la modificările relative ale ratei dobânzii și se determină după formula lui McCaulay (G):

$$G = \frac{\sum_{t=1}^{n} C_t t}{\sum_{t=1}^{n} \frac{C_t}{(1+v)^t}}$$

unde:

C_t = valoarea fluxului de numerar la momentul t;
t = numărul de perioade până la efectuarea plății;
v = venitul la maturitate al plasamentului;
n = numărul fluxurilor de numerar.

d. Riscul de capital

Riscul de capital, ultimul dintre cele patru riscuri majore urmărite în analizele bancare din economiile stabile, indică probabilitatea apariției stării de insolvabilitate pentru o bancă, eventualitate extrem de redusă și în orice caz dependentă de celelalte categorii de riscuri.

Caracteristic economiei românești în tranziție este faptul că riscul de capital depinde într-o măsură mult mai mare de fenomenele exterioare activității bancare, caracteristice stării de instabilitate organică a economiei ro-

mânești aflate în tranziție și, de asemenea, de insuficiența reglementărilor de natură legislativă în domeniul economico-financiar și monetar, care au determinat în ansamblu o permanentă subcapitalizare a băncilor comparativ cu nivelurile necesare unei solvabilități acceptabile. La nivelul sistemului bancar, elementele de bază pentru calculul indicatorilor ce reliefează nivelul riscului de capital se prezintă după cum urmează.

Raportul normal între volumul capitalului și volumul total al activelor într-o economie de piață relativ echilibrată trebuie să se găsească în interiorul unei marje de 15-20 de procente. Băncile din România sunt supuse unui risc de insolvabilitate mult mai ridicat datorat nu atât insuficienței efortului propriu de capitalizare, cât subcapitalizării excesive a agenților din economie, care au imprimat o creștere a volumului creditelor pentru finanțarea propriei activități mult peste nivelul general acceptabil. Ca o consecință, banca centrală a impus măsuri de urmărire periodică a solvabilității băncilor prin emiterea de reglementări ce stabilesc niveluri obligatorii ale raportului între fondurile proprii ale băncilor (corectate în funcție de risc) și plasamentele bancare, inclusiv angajamentele de plasament cum ar fi scrisorile de garanție și acreditivele.

În această situație, strategiile de management al riscului de capital al unei bănci trebuie să aibă în vedere atât cotele normale de risc în cazul în care respectiva bancă dorește să se compare cu bănci similare din exterior, dar și posibilitățile concrete de realizare a unui profit rezonabil în condițiile în care decide una sau alta din variantele posibile în ceea ce privește menținerea unui nivel relativ stabil al solvabilității.

e. Riscul valutar

Riscul valutar sau riscul ratei de curs apare la orice cumpărare sau vânzare de monedă alta decât cea care se evidențiază în contabilitate. Riscul cursului de schimb afectează atât piața produselor cât și piața de capital. Volatilitatea cursurilor valutare poate influența capacita-

tea debitorilor de a-și rambursa împrumuturile și avantajează pe termen scurt creditorii în valută. Însă este necesară cuantificarea, de asemenea, a evoluțiilor viitoare a principalelor valute cu care se compară deviza națională. Băncile sunt obligate atât prin reglementări, cât și din considerente privitoare la realizarea de venituri, să urmărească pe baze zilnice evoluțiile valutelor din patrimoniu astfel încât, prin compartimentele specializate de dealing să prevină apariția de pierderi datorată deprecierii cursurilor unor monede față de alte monede străine.

2.3. Creditul, principalul produs bancar în România

Creditul bancar reprezintă o componentă de bază a plasamentelor bancare în România. Cu toate că ponderea sa în total plasamente a scăzut de la 39,9% în 1998 la 31,8% în 1999, creditul reprezintă încă pentru toate băncile românești cea mai importantă sursă de venituri.

Creditul constituie un contract prin care o bancă (o firmă sau o persoană) transmite unei alte firme sau persoane fizice o sumă de bani pentru a o folosi o perioadă de timp în vederea realizării unui anumit scop (afacere, investiție etc.), cu obligația de a restitui suma respectivă și dobânda aferentă, conform prevederilor stipulate în contract.

Sunt cunoscute mai multe categorii de credite (deși unele nu sunt propriu-zis bancare), care se derulează prin bănci sub forma unor operațiuni de decontare. Dintre acestea, categoria cea mai larg răspândită este creditul bancar, prin care se "injectează" un volum suplimentar de mijloace de plată prin circuitele economico-financiare.

Creditul bancar este o noțiune complexă, ce implică diferite modalități de definire și tratare, în funcție de punctul de vedere din care este privit. Astfel, la nivelul economiei, creditul este considerat o *instituție economică*, prin intermediul căreia se asigură redistribuirea resurselor financiare din zonele (sau de la entitățile) ce dispun

de un excedent de resurse spre zonele sau entitățile ce au un deficit de resurse în efortul lor de dezvoltare. Din punct de vedere monetar, creditul este forma prin care băncile creează în economie bani, orientați spre investiții și spre reluarea directă sau indirectă (prin creditele de consum) a procesului reproducției lărgite.

Din această perspectivă, datorită, de asemenea, caracterului universal și extrem de volatil al banilor, creditul devine din perspectivă monetară un produs bancar ce se vinde pe piață, prețul fiind dobânda. Dimpotrivă, din punctul de vedere strict concret al relației dintre bancă (creditor) și clientul împrumutat devenit debitor, relația de credit este mai degrabă privită ca o închiriere de bani pe diverse termene, împrumutatul având obligația de a rambursa banii închiriați, și împreună cu ei și dobânda, care este contravaloarea chiriei pe acești bani.

În acest sens, creditul bancar este o operațiune prin care debitorul intră în posesia imediată a resurselor împrumutate în schimbul unei promisiuni (care capătă de cele mai multe ori formă scrisă) irevocabile de a rambursa la o dată și în condiții prestabilite suma respectivă. Pentru bancă, creditul constă efectiv în punerea la dispoziția împrumutatului a unei sume de bani ce reprezintă pentru acesta un capital în vederea producției de bunuri sau servicii. Esențial în acest raport este faptul că unul din parteneri este banca, iar relațiile dintre bancă și partenerii – debitori se desfășoară pe terenul valorificării capitalurilor disponibile, fiind de fapt o componentă a relațiilor economice constituite în procesul complex al intermedierii financiare, proces în care banca joacă un rol central.

Majoritatea creditelor în economia de piață sunt acordate pe baza unor documente bancare:

⇒ instrumente de plată și de credit;

⇒ chitanțe și alte documente similare.

În cazul creditelor de valori mai mari se încheie contracte de credit, însoțite de o analiză prealabilă a situației economico-financiare a solicitantului de credit, iar banca cere garanții speciale.

Pentru organizarea activității de creditare, al cărei specific a impus fenomenul de dereglementare (începând cu analiza cererilor de creditare, procesul de acordare și de urmărire a rambursării) fiecare bancă își elaborează propriile norme de creditare.

Băncile comerciale se organizează în vederea realizării următoarelor funcții importante:

- *funcția de transfer*, prin conturile clienților lor derulându-se un număr însemnat de operațiuni în lei și în valută, intervenția băncilor comerciale regăsindu-se în sfera largă mai ales a serviciilor bancare;
- *funcția de intermediere* care constă în atragerea resurselor financiare temporar disponibile pe piață și plasarea lor în condiții de eficiență pentru bancă.

Marea majoritate a resurselor bilanțiere se compun, în cazul băncilor românești, din capitalurile proprii, resursele disponibile ale agenților economici, ale populației precum și din resursele atrase de pe piața interbancară, inclusiv împrumuturile de la Banca Națională a României. Aceste resurse se plasează în primul rând pentru acoperirea nevoilor suplimentare de finanțare ale agenților economici, care în condițiile actuale ale României acuză o puternică lipsă de fonduri, sursele proprii reușind doar în mică măsură să participe la acoperirea activelor circulante.

În funcție de specificul afacerilor și al politicilor proprii, fiecare bancă comercială are o situație particulară a creditului în totalul bilanțului propriu și comparativ cu bilanțul agregat al băncilor comerciale. Există unele opinii care consideră că o bancă este echilibrată atunci când resursele sunt plasate în proporție de 70-75% în credite, însă acest nivel apare ca fiind riscant în România, având în vedere deprecierea continuă, mai ales din ultimii ani, a stării economice a țării. Băncile cu o poziție sub aceste procente nu au activitate comercială suficientă, plasamentele acestora regăsindu-se pe piața interbancară.

Din acest punct de vedere, creditul în lei are în bilanțul

agregat al băncilor comerciale o pondere scăzută, pondere ce reprezintă o medie, la nivelul sistemului bancar marja fiind totuși destul de mică, la polul pozitiv situându-se în general băncile mari, în vreme ce prudența se manifestă mai acut la băncile de mărime medie și mică datorită riscurilor colaterale pe care le implică, azi în țara noastră, activitatea de creditare.

În general, caracteristică operațiunilor active din cadrul sistemului bancar românesc este dispersia activității de trezorerie, diversitatea portofoliului de plasamente fiind o opțiune pozitivă a băncilor, având în vedere instabilitatea economică manifestă din țara noastră. Această opțiune reduce riscurile de pierdere la nivelul întregului portofoliu de plasamente.

Reculul activității de creditare în sistemul bancar românesc se datorează, printre altele:

- reducerii din ce în ce mai pronunțate a investițiilor productive în România, fapt care a diminuat progresiv nivelul cererii în domeniul creditării;
- deprecierii progresive a calității indicatorilor economici la multe din întreprinderilor românești, datorită unor condiții de cele mai multe ori independente (deprecierea valorii activelor proprii datorată inflației și reevaluărilor tardive și oricum insuficiente; reducerea cererii solvabile pe piață; politica fiscală agresivă; deprecierea monedei naționale comparativ cu devizele străine etc.);
- politicii agresive privind împrumuturile de trezorerie, care a impus pieței dobânzi atractive atât pentru bănci, cât și pentru celelalte categorii de entități economice, fapt ce a grevat asupra disponibilității băncilor privind acordarea de credite;
- apariției instituțiilor financiare nonbancare de genul cooperativelor de credit și fondurilor mutuale, care au preluat o parte din resursele temporar disponibile din economie și au practicat chiar forme de împrumuturi asimilate creditului.

În ceea ce privește sursele de creditare, se constată că tendința generală a băncilor românești în prezent este în continuare de atragere a resurselor din exteriorul sistemului, având în vedere în primul rând, costurile mai ridicate implicate de finanțarea prin intermediul pieței interbancare sau al Băncii Naționale a României. Nuanța față de perioadele precedente este orientarea băncilor spre persoanele fizice, o categorie de clienți care tradițional era în obiectivul Casei de Economii și Cosemnațiuni. Resursele atrase de la persoanele fizice au căpătat consistență în ultimii ani (22,25% din total pasive în lei în anul 1998 și respectiv 23,03% în anul 1999) o dată cu dezvoltarea unor instrumente de creditare specifice acestei categorii de clienți bancari (credite pentru consum, credite pentru construirea sau amenajarea de locuințe, credite pentru bunuri de folosință îndelungată), a căror calitate în ceea ce privește riscul de credit este net superioară clienților persoane juridice.

Strategia băncilor mari din România are însă în vedere, în continuare, concentrarea unui volum important al creditului bancar pe acoperirea solicitărilor justificate ale economiei reale, respectiv a cererilor de finanțare a producției materiale și a serviciilor din toate sectoarele economice și în principal din industrie. Băncile combină cu atenție cererile de finanțare pe care, în general, le încurajează cu respectarea regulilor bancare de prudență și asigurare împotriva tuturor riscurilor de nerambursare a ratelor de împrumut și a dobânzilor la termenele contractuale. Politica băncilor în domeniul creditării ține seama și este influențată de mai mulți factori cu acțiune și efecte diferite. Principalul factor îl reprezintă cererea de creditare care, în general, se menține foarte ridicată. Cererea de creditare este la rândul ei impulsionată de nivelul scăzut de capitalizare al multor agenți economici, de capacitatea redusă de creștere pe baza profitului sau prin alte pârghii a acestui nivel de capitalizare și apoi de procesul de erodare pe care inflația îl alimentează.

În timp ce cererea de creditare tinde în mod normal

spre creşterea volumului creditelor, ca urmare a celor specificate mai sus, alţi factori sunt meniţi să temporizeze această creştere.

Astfel, Banca Naţională a României, prin politica sa monetară, acţionează pentru restrângerea şi ţinerea sub control a masei monetare, inclusiv a creditului bancar.

În acelaşi timp, băncile, prin politica proprie de creditare, concretizată în norme şi proceduri de analiză, acordare şi urmărire a creditelor, îşi impun o exigenţă ridicată în acordarea creditelor în sensul neonorării cererilor fără o serioasă motivaţie economică, fără garanţii suficiente şi fără o bună cunoaştere a societăţii comerciale în cauză. În aceste condiţii, analiza financiară a clienţilor care apelează la credite bancare capătă o nouă dimensiune, iar băncile iau măsurile corespunzătoare pentru perfecţionarea acestui sistem de lucru folosit în fundamentarea deciziilor în procesul creditării.

Analiza internă pe care unităţile teritoriale ale băncilor (cele care intră în contact direct cu clienţii şi care efectiv înregistrează şi urmăresc creditele acordate) o fac prin utilizarea documentaţiei prezentate de clienţi şi prin matricele de indicatori şi criterii de evaluare ajută la identificarea cu mai multă certitudine a riscurilor la care acestea se pot expune în procesul de creditare în ideea soluţionării cererilor, în limitele politicilor proprii de prudenţă bancară. Analiza financiară internă presupune implementarea la nivelul întregului sistem al unei bănci, a unui complex unitar de metode de investigare a clientului, a unor metode şi tehnici de tip chestionar, folosirea documentelor fiscale oficiale care prin lege se completează şi se raportează autorităţilor, a altor situaţii financiare care pot fi utile scopurilor expuse mai sus.

În acest cadru, analiza SWOT (streghts-weaknesses-opportunities-threats) ce analizează punctele tari, punctele slabe, oportunităţile şi ameninţările la adresa stabilităţii financiare ale unui agent economic se impune ca atare, această metodă de analiză fiind din ce mai larg răspândită printre modalităţile de determinare a oportuni-

tăților de creditare de către bănci, ea fiind cunoscută ca o metodă larg utilizată în lume în procesul de cunoaștere a societăților comerciale.

Analiza factorilor interni (conducere și personal, organizare, comunicații, produse, date financiare) și a celor externi (piața, tehnologia, economia, societatea, legislația, mediul) permite concluziile de rigoare în cadrul metodei de investigare SWOT.

Pentru perfecționarea procesului de creditare, banca a întreprins un ansamblu de măsuri ce vizează o mai bună organizare a departamentelor de creditare atât pentru creditele în lei, cât și pentru cele în valută, perfecționarea normelor de creditare în funcție de noile oportunități și domenii de creditare ce apar, extinderea produselor și serviciilor pentru o mai bună satisfacere a clienților. Evoluția volumului și ponderii creditelor în bilanțul băncii este într-o relație directă cu concepția băncii de expunere minimă și, în acest fel, de protecție a resurselor atrase de la persoanele juridice și fizice care își mențin astfel încrederea în bancă și, deci, oferă băncii în continuare oportunități de fructificare a acestor resurse.

În acest sens, politica și strategia unei bănci, componente ale obiectivelor manageriale reprezintă justificări ale performanțelor financiare, precum și ale poziției acumulate de banca respectivă în cadrul sistemul bancar românesc actual.

2.4. Planificarea și prognozarea activității băncii

Trecerea la principiile economiei de piață presupune abordarea realistă a obiectivelor pe termen scurt, mediu și lung ale unei întreprinderi, avându-se în vedere atât conjunctura economică concretă în care aceasta își desfășoară activitatea (mediul concurențial, tendințele de pe piața produselor, evoluția generală a prețurilor), cât și circumstanțele interne care dimensionează tipul, structura și volumul activității întreprinderii respective (nivelul

de dotare tehnică, capitalul uman, resursele financiare disponibile pe diverse termene etc.). Concretizarea unei politici economice pe termen scurt constă - nu numai la nivelul microeconomiei - în primul rând în planificare, această activitate fiind o condiție, și în același timp o caracteristică esențială a managementului modern. Planificarea activității presupune, în primul rând, existența în amonte a unei strategii de dezvoltare a întreprinderii și de asemenea, existența în aval a unor concepte particulare care să definească previziunile pe termen scurt ce trebuie să conducă la îndeplinirea deziderатului cuprins în strategia de dezvoltare, acela de a realiza în esență, un anumit nivel al profitului bazat pe o structură a activității bine comensurată.

Bugetul de venituri și cheltuieli, componentă a procesului planificării, este instrumentul esențial al conducerii unei întreprinderi în cadrul decizional pe care aceasta îl aplică pe o perioadă determinată de timp, de regulă un an. Fără bugetizare, întreprinderea nu-și poate evalua cu adevărat capacitățile, iar o abordare de pe baze arbitrare a volumului, structurii și calității activității constituie o gravă eroare de conducere într-un mediu concurențial caracterizat prin eficiență și rigoare cu finalitate inevitabilă concretizată în apariția de pierderi și, în cele din urmă, cu falimentul întreprinderii respective. Este cert că un management bazat pe aprecieri empirice, nefundamentate printr-o planificare riguroasă, nu poate fi eficient și nu poate satisface obiectivul de bază al oricărei activități productive, acela de maximizare a profitului.

În perioada de trecere la economia de piață, activitatea de planificare concretizată în elaborarea bugetelor de venituri și cheltuieli a fost considerată caducă de majoritatea conducătorilor de întreprindere, o practică managerială caracteristică vechiului tip de sistem economic bazat pe o planificare centralizată. Decăderea economică a României din perioada anilor '90 se datorează printre altele eludării principiilor planificării din practica managerială pentru că în ultimă instanță, regresul economiei are la bază deprecierea activității majorității întreprinderilor

productive românești, a căror orientare pe piața concurențială deschisă a fost împiedicată puternic, umbrită de handicapul unui management empiric, ale cărui acțiuni au fost de tip pasiv, reactiv, condiționate conjunctural de variațiile pieței.

De specificat că, urmând cu perseverență principiile liberale ale retragerii de natură decizională din microeconomie (această politică de gen Pillat din Pont fiind cel puțin discutabilă numai având în vedere "reflexele" în comportamentul managerilor, de orientare după directivele de la centru, reflexe formate în perioada conducerii centralizate), autoritățile de reglementare din România au impus conducerii întreprinderilor de stat (regii autonome și societăți comerciale) elaborarea de bugete de venituri și cheltuieli[11] pentru scopuri de analiză macroeconomică, lipsind obligativitatea urmăririi pe plan intern, la nivelul fiecărei întreprinderi, a realizărilor periodice ale indicatorilor de buget, fapt care a formalizat activitatea de bugetizare, contrar funcției principale a acesteia, aceea de instrument efectiv de conducere.

Bugetele de venituri și cheltuieli au drept obiectiv realizarea controlului activității întreprinderii prin intermediul programării și urmăririi cheltuielilor ce pot fi acoperite din venituri și din alte resurse, evidențiind posibilitățile de finanțare a cheltuielilor la nivelul diferitelor structuri organizatorice, precum și la nivelul întreprinderii în ansamblul ei. În esență, bugetele de venituri și cheltuieli sunt expresia concretă a strategiilor pe termen scurt ale întreprinderii, datorită faptului că determină în mod real obiectivele urmărite precum și mijloacele materiale, financiare și umane necesare realizării lor.

În concluzie, bugetele de venituri și cheltuieli au în principal un rol de control prin asigurarea următoarelor cerințe ale managementului:

- ❑ defalcarea în cadrul exercițiului financiar a com-

[11] *Prin Normele Metodologice nr. 18106/28.03.1995, aprobate prin Ordinul M.F. nr. 596/1995.*

ponentelor strategiilor de dezvoltare pe termen lung ale întreprinderii;

- ❑ previzionarea rezultatelor financiare pentru finele perioadei;
- ❑ comparabilitatea în diverse perioade din cadrul exercițiului financiar (semestre, trimestre, luni) a realizărilor efective cu cele programate;
- ❑ crearea premiselor "remedierii" din timp, prin mijloace decizionale, a "defecțiunilor" ce au apărut pe parcurs în desfășurarea activității;
- ❑ repartizarea și alocarea resurselor materiale, financiare și umane necesare pe parcursul desfășurării activității;
- ❑ comparabilitatea cu nivelurile realizate de competitori în diferite etape (atunci când există informațiile necesare).

Analiza situației financiare a unei bănci reprezintă un "stop-cadru" al poziției băncii respective la un moment dat în sistem, completată cu alte "fotografii" realizate pe baza acelorași situații financiare din anii anteriori. Situațiile financiare pe baza cărora se efectuează analiza de standing financiar sunt bilanțul și situația veniturilor, acestea având ca obiect evaluarea gradului de eficiență și riscurile în care se desfășoară activitatea bancară.

Scopul final al întregii activități de atragere a mijloacelor bănești și de valorificare a acestora prin credite și alte categorii de plasamente este obținerea de venituri, respectiv realizarea profitului. Profitul reprezintă pentru societatea bancară principala sursă de majorare a capitalului, iar existența sau lipsa acestuia au un impact deosebit asupra încrederii publicului în banca respectivă. Profitul contribuie astfel la conturarea imaginii băncii pe piață. Profitul este, în final, scopul esențial al oricărui întreprinzător, deci și al celui bancar, pe care acesta îl urmărește de-a lungul întregii sale activități de management, cumpănind cu atenție angajările pe linia procurării surselor și utilizarea acestora prin efectuarea de

plasamente în credite sau alte categorii de active producătoare de venituri, ținând seama de toate riscurile posibile.

Profitul reprezintă, mutatis mutandis, o sumă în expresie absolută (fie că se prezintă ca atare, respectiv ca profit brut, fie ca profit net determinat după plata impozitelor) ce trebuie să fie raportată la principalele lui determinante pentru a se evidenția interdependențele în evoluția performanțelor băncii și pentru a se pune în lumină pârghiile de acționare pentru îmbunătățirea acestora.

Profitul net se calculează pornind de la veniturile brute formate în principal din veniturile din dobânzi, precum și din alte venituri din care se scad cheltuielile, în principal cheltuielile cu dobânzile plătite de bancă pentru resursele atrase, precum și cheltuielile operative și cele cu funcționarea băncii. Acesta reprezintă în principiu profitul brut impozabil la care ce aplică cota de impozit pe profit, obținându-se impozitul pe profitul societății bancare. Profitul net va fi egal cu profitul impozabil din care se scade impozitul pe profit. De menționat că, potrivit actualelor reglementări fiscale din România, nu întotdeauna profitul brut contabil este identic cu profitul impozabil. Există anumite categorii de cheltuieli care nu sunt deductibile fiscal (deci nu diminuează profitul impozabil) cum ar fi cheltuielile cu protocolul, reclama și publicitatea ce depășesc limitele legale stabilite, ori cheltuielile cu deplasările ce depășesc cotele stabilite prin hotărâri ale guvernului actualizate periodic. Această discrepanță dintre profitul brut contabil și profitul impozabil reprezintă un argument ce evidențiază instabilitatea politicii fiscale, aceasta în condițiile în care organismul de reglementare fiscală din România, care este Ministerul Finanțelor, este în același timp și promotorul reglementărilor în domeniul contabil a cărui necesară stabilitate nu poate fi perturbată.

Profitul net reținut după determinarea extracontabilă a impozitului fiscal poate fi repartizat sub forma dividendelor cuvenite acționarilor sau pentru alimentarea fondurilor băncii (profit reinvestit).

Astfel, în interesul acționarilor se poate determina mărimea dividendelor pentru o acțiune, după cum urmează:

$$Dividend / acțiune = \frac{Profit\ net - Profit\ reinvestit}{Număr\ de\ acțiuni\ emise}$$

Pe baza mărimii dividendului/acțiune se poate determina indicatorul "rata dividendului" astfel:

$$Rata\ dividend = \frac{Dividend / acțiune}{Valoarea\ nominală\ a\ acțiunii}$$

Acest indicator variază în același sens cu indicatorul de performanță bancară "rata rentabilității financiare". Mărimea dividendelor încasate de un acționar depinde de rata dividendului și de numărul de acțiuni pe care acesta le posedă. Maximizarea veniturilor cuvenite acționarilor se poate realiza de bancă prin creșterea ratei rentabilității financiare, în condițiile în care se păstrează aceeași structură a profitului net.

Realizarea unui nivel satisfăcător al profitului pe termen scurt, dar în special pe termen mediu și lung, implică adoptarea de către bancă a unor decizii strategice ce au la bază pe de o parte prognozele particulare ale băncii privind evoluțiile în viitor ale mediului economic în care își desfășoară activitatea, iar pe de altă parte, obiectivele estimate într-un mod realist, ținând cont de parametri determinați de prognoze, obiective concretizate în niveluri estimate ale profitului.

Unul dintre obiectivele principale ale managementului constă, și în domeniul bancar, în elaborarea strategiilor de dezvoltare a băncilor pe termen mediu și lung. Politica unei bănci pe o anumită perioadă trebuie subordonată unei strategii care să aibă drept coordonată principală atingerea unui anumit nivel al profitului într-o anumită perioadă. **Strategia de dezvoltare a unei bănci** cuprinde toate elementele ce participă la desfășurarea activității acesteia, începând cu conturarea structurii organizatorice și dimensionarea personalului, proiectarea de produse și servicii care să întărească relația băncii cu clienții și care

să participe la realizarea nivelului planificat al profitului. În acest proiect se au în vedere analizele și prognozele băncii privind mediul economic, politic, social și cultural intern și extern. De asemenea, la elaborarea strategiilor trebuie să se țină seama de calitatea și personalitatea chiar a conducerii băncii, astfel încât opțiunile strategice să aibă potențialitatea reală necesară.

Planificarea centralizată din perioada de până la începutul deceniului a avut ca recul renunțarea aproape totală la planificare, iar schimbările ce au avut loc în România începutului de deceniu au determinat apariția fenomenului de conducere adaptivă, ce se asocia și se alinia la modificările de asemenea conjuncturale intervenite în cadrul juridic sau politico-economic din România. Absența strategiilor de dezvoltare, ignorarea ori elaborarea acestora fără a se ține seama de realitățile contextului au dus, alături de alte cauze, la apariția situațiilor de depreciere a poziției pe piață a unor bănci, concretizate în stări de insolvabilitate temporară ce au condus în unele cazuri la faliment.

Conducerea fără o abordare strategică este o conducere haotică ce duce cu siguranță la pierdere. Multe bănci apărute în România după anul 1990 au ajuns după o anumită perioadă de timp să se confrunte cu probleme de lichiditate sau de pierdere financiară datorită inconsecvenței acțiunilor manageriale al căror scop nu a fost determinat pe termen mediu sau lung, ci s-a justificat, prin cucerirea prin metode agresive și în esență conditionale, de poziții pe o piață bancară în care concurența era oricum limitată de existența unui număr mic de bănci. Falimentul unei bănci atrage după sine, prin efectul de antrenare, căderea mai multor componente ale relațiilor economice și financiare din aval și din amonte, iar responsabilitatea managerilor de bancă este cu atât mai mare. În esență, evoluția unei bănci asociază evoluția în același sens a clienților săi, rolul managerului de bancă fiind acela al unui strateg financiar care coordonează mișcările de bani de la și spre clienții săi.

Orice strategie bancară are ca obiectiv fundamental nivelul profitului în perioada următoare. Cu cât strategia are un termen mai lung, cu atât mai redusă este probabilitatea ca nivelul propus al profitului să se realizeze. În consecință, la elaborarea unei strategii realiste pe termen lung se iau ca obiective elemente de dezvoltare care să conducă, pe de o parte, la realizarea unei creșteri rezonabile a profitului, iar pe de altă parte, să poată cuprinde evoluții variabile, ajustabile în funcție de conjunctura viitoare. Asemenea elemente se referă la:

- ❑ Orientarea băncii pe anumite direcții de evoluție a activității.
- ❑ Perfecționarea sistemelor de evidență și comunicare.
- ❑ Educarea și perfecționarea personalului.
- ❑ Dimensionarea rețelei teritoriale.
- ❑ Creșterea vitezei operațiunilor.
- ❑ Promovarea rapidă și eficientă a noilor produse și servicii.
- ❑ Dezvoltarea relațiilor cu clienții.

O strategie pe termen lung implică modificări și actualizări pe măsura atingerii obiectivelor propuse.

Evoluțiile bazate pe proiecții empirice asupra direcțiilor de creștere a stabilității și eficienței unei bănci au sfârșit întotdeauna prin a intra în contradicție cu realitatea stării de solvabilitate și lichiditate a băncilor respective. Lipsa viziunii de ansamblu necesare elaborării și aplicării unei politici manageriale, comportamentul ambiguu, pur reactiv al managementului au dus la apariția unor contradicții de fond între obiectivele strategice și mijloacele ad-hoc de soluționare a problemelor curente. Toate acestea reprezintă, la nivelul unei bănci, direcția sigură spre faliment, iar la nivelul sistemului bancar un factor de destabilizare și un risc de pierdere pentru celelalte bănci datorită, pe de o parte, legăturilor financiare ce apar între bănci în procesul transferurilor și în procesul plasamentelor în-

terbancare și, pe de altă parte, datorită apariției sau amplificării unui defect de imagine extrapolat și asupra celorlalte bănci componente ale sistemului.

Elaborarea unei strategii coerente și realiste este deosebit de dificilă în prezent pentru băncile românești. Băncile sunt, dacă nu dependente (cum este cazul băncilor axate pe activitatea unui singur client important) cel puțin sensibile față de situația economico-financiară a clienților lor. Ele trebuie, de asemenea, să facă față agresiunii pe piață a instituțiilor financiare nonbancare, prelucrând o materie primă în permanentă depreciere și fiind expuse la toate categoriile de riscuri în activitatea cotidiană. În aceste condiții, determinarea parametrilor de dezvoltare a băncii pe termen lung presupune inevitabil asumarea riscului de nerealizare și de aceea în elaborarea strategiilor, băncile românești se mărginesc să elaboreze proiecte pe o plajă mai redusă de timp, de regulă de până la cinci ani, admițând că direcțiile și sensurile evoluției băncii sunt determinate pentru perioade mai lungi.

În consecință, strategiile pe termen mediu sunt mai concrete și cuprind elemente generale de planificare ce sunt apoi concretizate în parametri cuantificați ce se referă în primul rând la niveluri determinate ale profitului în perioada imediat următoare. Desfacerea pe ani a componentelor strategiei se realizează, prin intermediul planurilor anuale pe diferite domenii și a bugetelor de venituri și cheltuieli, după o metodologie care nu ne este străină dar pe care managerii din toate domeniile au recuzat-o ca fiind caducă. Bugetul și planul se identifică astfel ca fiind componente temporale ale strategiei unei bănci, făcând legătura între funcțiile de prognozare și planificare pe de o parte, și funcțiile de organizare, coordonare și control ale managementului pe de altă parte.

Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă așadar elementul principal de planificare prin care se asigură realizarea în etape a obiectivelor cuprinse în strategia de dezvoltare a băncii. În același timp, bugetul de venituri și cheltuieli este elementul fundamental al antecalculațiilor

de costuri, băncile fiind obligate să asigure reglementările normative interne precum și mijloacele necesare organizării contabilității de gestiune (în baza art. 23 alin. c din Ordinul nr. 1418/344 al Ministerului Finanțelor și Băncii Naționale a României privind aprobarea Planului de conturi pentru societățile bancare și a normelor metodologice de utilizare a acestuia).

Datorită acestor funcții, bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă elementul cheie al conducerii unei bănci, managementul prin bugete devenind astfel modalitatea fundamentală prin care se realizează corelarea politicilor băncii pe termen mediu și lung cu activitatea curentă. Execuția bugetului de venituri și cheltuieli are astfel atributele executării pe etape a strategiei băncii pe o anumită perioadă. Pe de altă parte, reprezintă garanția în plan general a securității băncii în ceea ce privește stabilitatea pe termen scurt.

Bugetul de venituri și cheltuieli reprezintă din această perspectivă elementul cheie al evaluării interne a performanțelor unei bănci, atât la nivelul central cât și la nivelul unităților componente. Elaborarea, defalcarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli este deci o activitate ce se circumscrie obiectivului fundamental al oricărei bănci, acela de maximizare a profiturilor în condiții de reducere a riscurilor.

Unele bănci, în principal băncile mari din România, dau importanța cuvenită acestui instrument de conducere a activității, iar rezultatele se pot observa în consolidarea poziției lor pe piață, în stabilitatea relativă și dezvoltarea accentuată, atât în planul dimensiunilor teritoriale, cât și în planul extinderii volumului și structurii operațiunilor.

Cele trei mari bănci din România, Banca Comercială Română, Banca de Dezvoltare și Banc Post au tratat cu maximă seriozitate problemele legate de elaborarea și execuția bugetului de venituri și cheltuieli, în unele cazuri ajungând la reiterarea, cum este cazul Băncii Comerciale Române, a unui sistem de norme și normative specifice de cheltuieli, gest inedit în peisajul dezordonat al

economiei românești din ultimul deceniu, care s-a ferit să preia această experiență de la structurile manageriale occidentale unde planul și bugetul sunt considerate obiective interne de primă importanță.

Elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli este precedată de elaborarea unor planuri ce prelimină unele elemente patrimoniale organizate pe structuri bilanțiere sau operative. Bugetul de venituri și cheltuieli este astfel o consecință a proiecțiilor patrimoniale, la care s-au aplicat nivelurile preliminate ale cotelor de venituri și cheltuieli aferente. Unele elemente patrimoniale sunt direct producătoare de venituri (creditele, plasamentele în titluri, plasamentele interbancare) sau de cheltuieli (depozitele și împrumuturile de la clientela nonbancară, operațiunile pasive interbancare), în vreme ce alte elemente patrimoniale sunt indirect generatoare de venituri (prin serviciile de transfer, serviciile de protejare a resurselor clienților, serviciile de asigurare a informațiilor) sau de cheltuieli cum sunt activele fixe, materialele consumabile sau resursele din salarii. Ponderea elementelor patrimoniale direct producătoare de venituri sau de cheltuieli în bilanțul unei bănci este sau trebuie să fie mult superioară ponderii celorlalte categorii care prezintă caracteristica de elemente auxiliare ce participă la realizarea obiectivelor băncii și care îi suplimentează atât costurile cu operațiunile, cât și veniturile din operațiuni.

Din punct de vedere strict funcțional, cât și din punctul de vedere al aplicării principiilor strategiei, este necesară elaborarea mai multor planuri din care unele se referă direct la elementele patrimoniale producătoare de venituri și cheltuieli (cum sunt planul de trezorerie, care este în fapt un plan de resurse și plasamente, sau planul de credite) ori se referă la categorii de activități ce sprijină realizarea obiectivelor cuprinse în planurile elementelor patrimoniale (planul de investiții, planul de marketing, planul de orientare și perfecționare profesională și normativele de cheltuieli de funcționare). Aplicarea asupra componentelor planurilor a cuantumului dobânzilor active și pa-

sive ori a nivelurilor celorlalte categorii de venituri și cheltuieli reglementate de bancă generează nivelurile bugetare pentru fiecare categorie de venituri sau cheltuieli.

Planurile ce prelimină nivelurile programate ale componentelor bugetelor de venituri și cheltuieli se defalcă în planuri financiare și planuri nonfinanciare, cuprinzând:

Planuri financiare

1. ***Planul de trezorerie***, care cuprinde pe de o parte volumul programat al plasamentelor băncii în perioada următoare în titluri, ori pe piața interbancară sub formă de împrumuturi acordate altor bănci sau depuneri la banca centrală. Plasamentele includ o desfășurare pe categorii de titluri (în primul rând titlurile de stat, dar și plasamentele în valori mobiliare pe diverse perioade de portofoliu) și pe categorii de depozite și împrumuturi pe piața bancară, inclusiv operațiunile de piață cu valute convertibile. Cealaltă componentă a planului de trezorerie este formată din necesarul de resurse pe diverse termene, în special resursele pe termen scurt, depozite și disponibilități structurate pe scadențe și pe tipuri de clienți, certificate de depozit și alte forme de împrumuturi ale băncii de la entități nonbancare, planul de resurse atrase de pe piața interbancară.
2. ***Planul de credite*** cuprinde volumul estimat al creditelor propuse a se acorda, structurat pe scadențe, pe forme și pe domenii de creditare.
3. ***Planul de investiții*** cuprinde repartizarea fondurilor băncii în achiziția de active fixe destinate dezvoltării activității băncii.

Planuri nonfinanciare

1. ***Planul de marketing***, ce cuprinde proiectele băncii privitoare la promovarea de noi produse și servicii în perioada următoare.
2. ***Planul de personal*** include modificările în structura pe categorii de personal în funcție de prevederile

celorlalte planuri și, de asemenea, planul de pregătire și perfecționare a personalului în perioada următoare.

3. ***Preliminarea*** nivelurilor ***cheltuielilor cu funcționarea*** băncii, în funcție de nivelurile prognozate ale inflației și cursului valutar, precum și de estimările celorlalte planuri.

Strategia băncii cuprinde nu numai o defalcare pe coordonata temporală, concretizată în planurile și bugetele anuale și pe coordonata orizontală, a elementelor strategice concretizată în elaborarea diverselor planuri incluse în planul anual de activitate al băncii. Procesul de elaborare a bugetului de venituri și cheltuieli presupune implicarea coordonatei verticale, implicit defalcarea bugetului de venituri și cheltuieli pe unități teritoriale, astfel încât procesul de elaborare, coordonare și control al realizării bugetului la nivelul băncii să poată avea premisele necesare unei acțiuni eficiente, realizată în direcția respectării la nivelul întregii bănci a elementelor strategice pe termen scurt.

Tabelul nr. 2.3

Bugetul de venituri și cheltuieli

Buget de venituri și cheltuieli	Total an	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
I. VENITURI					
1. Venituri din operațiuni de trezorerie și interbancare					
1.1. Dobânzi la disponibilități și depozite					
1.2. Comisioane					
2. Venituri din operațiuni cu clientela					
2.1. Dobânzi din credite acordate					
2.2. Comisioane					
2.3. Alte venituri din operațiuni cu clientela					

Buget de venituri şi cheltuieli	Total an	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
3. Venituri din operaţiuni de schimb					
3.1. Venituri din operaţiuni de schimb manual					
3.2. Venituri din operaţiuni de arbitraj					
3.3. Comisioane					
4. Venituri din provizioane					
5. Alte venituri					
5.1. Venituri din operaţiuni cu titluri					
5.2. Venituri din operaţiuni de leasing					
5.3. Venituri excepţionale					
5.4. Alte venituri					
6. Venituri din excedent de resurse					
II. CHELTUIELI					
1. Cheltuieli cu operaţiunile de trezorerie şi interbancare					
1.1. Dobânzi					
1.2. Comisioane					
2. Cheltuieli din operaţiuni cu clientela					
2.1. Dobânzi la conturile curente şi depozite					
2.2. Comisioane					
3. Cheltuieli din operaţiuni de schimb					
3.1. Cheltuieli cu operaţiunile de schimb manual					
3.2. Cheltuieli cu operaţiunile de arbitraj					
3.3. Comisioane					
4. Cheltuieli cu provizioanele					
5. Alte cheltuieli cu operaţiunile					

PUBLISHER UNIVERSITY LIBRARY

Buget de venituri și cheltuieli	Total an	Trim. I	Trim. II	Trim. III	Trim. IV
5.1. Cheltuieli din operațiunile cu titluri					
5.2. Cheltuieli din operațiuni de leasing					
5.3. Cheltuieli excepționale					
5.4. Alte cheltuieli					
6. Cheltuieli cu deficitul de resurse					
7. Cheltuieli de funcționare					
Profit (pierdere)					

Forma în care se elaborează bugetul de venituri și cheltuieli respectă, de regulă, modelul contului de profit și pierderi și se poate spune că în ansamblu, bugetul de venituri și cheltuieli împreună cu toate elementele de plan aferente reprezintă pentru bănci un bilanț preliminat. Cu titlu de exemplu, o bancă poate decide ca forma bugetului de venituri și cheltuieli să se prezinte în forma sintetică prezentată în tabelul nr. 2.3., iar un exemplu mai detaliat se regăsește în anexa nr. 3. Este relevant faptul că, similar evidenței de gestiune din entitățile economice nonbancare, conținutul bugetului de venituri și cheltuieli, gradul de dezvoltare analitică, precum și modalitatea de raportare și centralizare diferă de la o bancă la alta, aceasta fiind o oportunitate, pe care, reglementările curente o pun la dispoziția conducătorilor de bănci în virtutea principiului particularizării organizării evidenței de gestiune, în conformitate cu obiectivele concrete cuprinse în strategiile și politicile de dezvoltare ale băncii.

Modalitatea și etapele de elaborare a bugetului de venituri și cheltuieli la nivelul unei bănci comerciale nu diferă foarte mult comparativ cu realizarea procesului la întreprinderile nonbancare. În esență, elaborarea bugetului de venituri și cheltuieli presupune parcurgerea următoarelor etape:

1. Elaborarea de niveluri orientative la nivelul centralei băncii, niveluri ce au în vedere conținutul strategiei băncii, precum și evaluarea stării mediului economic preconizată pentru perioada următoare în funcție de estimările băncii privitoare la rata inflației, așteptările din domeniul legislativ, evoluțiile pe piața valutară, chiar și de traseele factorilor politici care pot determina modificări sensibile ale predicțiilor în domeniul economic.
2. Transmiterea acestor niveluri orientative la subunitățile organizatorice sau bugetare, în funcție de funcțiunile pe care le alocă acestora conducerea băncii. Nivelurile orientative sunt prelucrate de către subunitățile băncii, corelate cu situația concretă a acestora și cu estimările privind evoluțiile economice locale.
3. Întocmirea și transmiterea la centrală a propunerilor fiecărei unități a băncii privind bugetul propriu de venituri și cheltuieli.
4. Finalizarea lucrărilor de elaborare a bugetului la nivel de bancă, aprobarea acestuia de către Consiliul de Administrație al Băncii.
5. Defalcarea bugetului de venituri și cheltuieli pe componentele sale teritoriale sau funcționale.
6. Urmărirea realizării capitolelor bugetare, efectuarea de corecții, justificarea abaterilor.

Organizarea procesului de elaborare, urmărire și control al realizării bugetului de venituri și cheltuieli este o opțiune a conducerii fiecărei bănci, în funcție de obiectivele specifice ale acesteia. Având în vedere specificul activității bancare, atât în ceea ce privește modalitățile și mijloacele de realizare a veniturilor, cât și structura organizatorică specifică, de tip arborescent, cu o largă răspândire teritorială, forma de organizare a activității de bugetizare în bănci se particularizează față de alte categorii de entități economice după cum urmează:

⇒ Bugetul de venituri și cheltuieli ce conține elementele de venituri și cheltuieli organizate pe structura planului contabilității financiare, se poate structura pe unități, având în vedere relativa autonomie contabilă a acestora, concretizată în marea majoritate a situațiilor în elaborarea de balanțe de verificare proprii, componente ale balanței generale a băncii. Autonomia contabilă dă posibilitatea repartizării veniturilor și cheltuielilor realizate direct în contabilitatea financiară, fără a mai fi necesară deschiderea unor conturi de gestiune;

⇒ În funcție de scopul propus, bugetul de venituri și cheltuieli se poate defalca, de asemenea, pe structuri funcționale, indiferent de localizarea lor teritorială, caz în care este uneori necesară utilizarea conturilor de gestiune care, în principiu, înregistrează veniturile și cheltuielile pe locații predefinite. Se poate astfel organiza bugetizarea activității de creditare, ori bugetizarea activității de trezorerie;

⇒ De asemenea, banca poate opta pentru cuantificarea veniturilor și cheltuielilor unităților organizate pe principiul centrelor de profit, cărora li se alocă o anumită autonomie organizatorică, aceasta incluzând cuantificarea aportului centrelor respective la realizarea veniturilor sau efectuarea cheltuielilor în alt centru de profit (centrala de exemplu, în cazul transferurilor externe sau în cazul aprovizionărilor centralizate). În acest caz, modelul de buget conține și elemente extracontabile, ce reflectă veniturile și cheltuielile rezultate în urma transferurilor de resurse ori de servicii bancare. Aceasta implică utilizarea unor modalități de evidență specifice contabilității de gestiune.

Finalitatea actului de bugetizare o reprezintă rezultatul financiar al băncii, care este un profit preliminat. În

diferitele modele de evaluare și analiză a profitului se identifică modalitățile de realizare a acestuia la nivelul tuturor componentelor organizatorice sau funcționale ale băncii, determinându-se astfel prin mijloace, în principal contabile aportul fiecăreia la realizarea profitului băncii. În esență, obiectivul fundamental al bugetului de venituri și cheltuieli este cuantificarea nivelurilor preliminate ale profitului, care la rândul său este elementul de bază al evaluării performanțelor unei bănci. În raport cu principiile evaluării performanțelor bancare, profitul preliminat se poate evalua, în baza elementelor de venituri și cheltuieli, din contabilitatea financiară sau i se pot adăuga elemente de venituri și cheltuieli extracontabile, în funcție de opțiunea băncii privind determinarea indicatorilor de performanță pe diverse paliere sau componente ale activității. Se detașează astfel, un concept recent preluat de entitățile bancare din România, denumit "profitabilitate", termen care își are rădăcina, atât organică (fiind originar din cuantificarea unor elemente de venituri și cheltuieli), cât și semantică (fiind o derivată a profitului contabil) în obținerea de profituri maximizante.

Managementul prin bugete prezintă și alte avantaje pentru conducătorii de bănci, dincolo de aspectele contabile ori strategice. Astfel, prin caracterul bivalent al bugetului se relevă pentru conducătorii băncii atât punctele tari, cât și cele slabe, pe de o parte în ceea ce privește domeniile de activitate bancară, iar pe de altă parte, în chiar structura organizatorică a băncii, reliefând unitățile care nu realizează rezultate satisfăcătoare, nivelul de dezvoltare al zonei economice respective ori calitatea managerială sau profesională a personalului din unitățile teritoriale.

În același timp, conducerea prin bugete prezintă un cert caracter de siguranță, în sensul că bugetul furnizează managementului, datele comparative necesare și în timp util, pentru realizarea controlului activității, sesizarea abaterilor și abordarea pe cale decizională a problemelor înainte ca acestea să devină periculoase pentru bancă.

Capitolul 3

Evaluarea performanțelor bancare

3.1. Indicatorii de performanță

Pentru reflectarea principalelor performanțe bancare, pe baza profitului (brut sau net) raportat la principalele lui determinante, banca determină indicatori de performanță bancară.

Analiza profitabilității se realizează pe baza unui set de indicatori de măsurare a performanțelor bancare. Indicatorii rezultă din datele contabilității, care reflectă perioada de referință în cele mai sintetice expresii ale sale: bilanțul contabil și contul de profit și pierderi.

Trebuie precizat că, în cuprinsul situației veniturilor, dobânzile încasate ce reprezintă venituri, precum și dobânzile plătite ce reprezintă cheltuieli se determină ca solduri medii anuale, aplicându-se fiecăruia procentul de dobândă uzual. Impozitele se stabilesc aplicându-se cotele de impozitare în vigoare.

Pe baza bilanțului perioadei analizate și a contului de profit și pierderi se determină elementele necesare pentru exprimarea indicatorilor de profit, iar apoi se procedează la determinarea acestora.

Principalii indicatori de performanță calculați pentru bănci sunt:

1. **Rata rentabilității capitalului (Return on Equity)** sau profitul la capital, este indicatorul cel mai semnificativ al profitului, care măsoară rezultatele managementului bancar în ansamblul său și oferă o imagine asupra modului de folosire a capitalurilor aduse de acționari, efectul angajării lor în activitatea băncii. Indicatorul se determină astfel:

BCU LIBRARY

$$ROE = \frac{Profit\ net}{Capital} x100$$

Se consideră profitul net după deducerea tuturor cheltuielilor şi taxelor, iar capitalul este o sumă a capitalului nominal, a profitului nerepartizat şi a fondurilor de rezervă. Literatura de specialitate consacră importante studii acestui indicator, considerându-l unul dintre cele mai semnificative barometre ale performanţelor unei întreprinderi comerciale. În cazul băncilor, o marjă normală a acestui indicator se apreciază că se situează între pragurile semnificative de 10% şi respectiv 30%. Pentru bănci, care se bazează într-o măsură mare pe împrumuturi pentru a-şi susţine activele, rentabilitatea capitalului are o tendinţă normală de creştere. O valoare prea mare a acestui indicator relevă însă mărimea necorespunzătoare a capitalului social şi, prin urmare, o capacitate redusă a băncii de a face faţă riscurilor de capital.

O variantă a acestui indicator este rentabilitatea capitalului propriu, care reflectă randamentul capitalului de cea mai înaltă calitate, angajat în activitatea bancară.

2. **Rata rentabilităţii economice (Return on Assets)**. Acest indicator este o expresie a rentabilităţii de ansamblu a unei societăţi bancare. Acest indicator denumit şi profitul la active sau, într-o definire deja consacrată în literatura bancară din ţara noastră, rentabilitatea activelor, măsoară efectul capacităţii manageriale de a utiliza resursele financiare şi reale ale societăţii bancare pentru a genera profit.

Se apreciază că rata rentabilităţii economice este măsura cea mai fidelă a eficienţei activităţii bancare deoarece exprimă direct rezultatul, în funcţie de managementul specific al intermedierii bancare, de optimizare a operaţiunilor active, în funcţie de un volum de resurse date.

Formula de calcul a indicatorului este:

$$ROA = \frac{Profit\ net}{Active} x100$$

Plaja de variație a indicatorului este în general de 0,5-1,6%. Specific băncilor mari este valoarea mică (< 1%), în timp ce băncilor medii și mici le este caracteristică o mărime supraunitară a indicatorului.

O evoluție descrescătoare a indicatorului constituie un indiciu că banca respectivă întâmpină dificultăți în realizarea veniturilor, în timp ce un trend crescător este de obicei un semnal pozitiv, dar poate indica, de asemenea, o politică de plasamente foarte agresivă a băncii, ceea ce presupune asumarea de riscuri mari.

3. **Multiplicatorul capitalului (Leverage Multiplier).** Acest indicator deosebit de relevant pentru bancă, denumit și efectul de pârghie, măsoară gradul în care atragerea și utilizarea unor noi resurse conduce la o creștere a rentabilității capitalului. Indicatorul arată de câte ori reușește o bancă să-și multiplice capitalul investit prin atragerea de resurse. Multiplicatorul capitalului depășește în mod normal valoarea 100 și semnifică faptul că angajarea unor resurse noi este eficientă pentru bancă, respectiv când costul acestora este net mai mic decât rata activelor.

Indicatorul se calculează astfel:

$$Mc = \frac{Active}{Capital} x100$$

Indicatorul variază proporțional cu ponderea capitalului în total active bancare. Cu cât ponderea capitalului este mai mare, cu atât riscul bancar este mai mic iar efectul de pârghie de asemenea. În caz contrar, când ponderea este mai mică, riscul bancar și efectul de pârghie sunt mai mari.

Ca valoare, băncile mari înregistrează niveluri de peste 20%, în vreme ce băncilor mici le este caracteristic ni-

velul de 10-20% al levierului.

De semnalat corespondența între cei trei indicatori prezentați până acum. Atunci când componentele indicatorilor sunt identice, se poate determina direct multiplicatorul capitalului din relația:

$$Mc = ROE/ROA$$

4. **Rata profitului**. În domeniul bancar se calculează rata profitului, a cărei mărime depinde în primul rând de raportul dintre veniturile și cheltuielile băncii și, în al doilea rând, de structura veniturilor și costurilor activității bancare. În măsura în care tarifarea serviciilor bancare se face explicit, în sensul că fiecare serviciu este diferențiat prin prețuri deosebite, indicatorul poate fi calculat pe diversele componente ale activității băncii, după următoarea formulă:

$$Rp = \frac{Profit\ net}{Venituri\ totale} x100$$

Indicatorul reprezintă principalul instrument de analiză atunci când se urmărește reducerea costurilor cu activitatea băncii.

5. **Gradul de utilizare a activelor**. Mărimea acestui indicator depinde de mărimea dobânzii active pe piață și de structura activelor bancare. Indicatorul este definit ca raport între venitul total din operații și totalul activelor și arată veniturile totale ce se obțin din utilizarea activelor (venituri din dobânzi, comisioane, taxe):

$$Au = \frac{Venituri\ totale\ din\ operații}{Active\ totale} x100$$

6. **Profitul marginal**, indicator ce arată procentul de profit (sau venit net) realizat din veniturile totale din operații:

U.A.I. „M. EMINESCU" IAȘI

$$Pm = \frac{Profit\ net}{Venituri\ totale\ din\ operații} x100$$

De semnalat că acești din urmă doi indicatori pot determina direct rentabilitatea activelor:

$$ROA = Pm^{*}Au$$

și indirect multiplicatorul capitalului:

$$Mc = ROE/(Pm^{*}Au)$$

Legăturile dintre indicatorii mai sus prezentați relevă existența unui model de evaluare a performanțelor unei bănci, denumit de specialiști după indicatorul cel mai relevant care este considerat a fi rentabilitatea activelor. Trebuie spus că nu atât legăturile algebrice dintre indicatori sunt cele care definesc modelele de evaluare cât substanța grupului de indicatori care, prin valorile lor corelate, definesc nivelul de performanță al unei bănci la un moment dat. De aceea, analiza activității unei bănci comerciale se efectuează în baza evidențierii nivelurilor indicatorilor din modelul ROA (sau modelul ROE după alți specialiști) și a derivatelor acestora. Astfel, indicatorii de mai sus se pot "desface" pe elemente componente ale variabilelor luate în discuție, relevându-se impactul pe care spre exemplu, fiecare element de activ, de capital, de venituri sau de cheltuială îl are asupra nivelului și calității profitului.

Una dintre schimbările operaționale esențiale pentru băncile din România în vederea realizării ajustărilor necesare integrării în concertul financiar-bancar european este modificarea conceptului de realizare a profitului pe baza acumulărilor cantitative (bazat pe creșterea numărului de operațiuni, creșterea atât a activelor producătoare de venituri, cât și a resurselor atrase de la clienți) și orientarea spre realizarea profitului prin urmărirea eficienței operațiunilor, a acumulării de active rentabile și depozite bancare. Este evident o problemă de management dar implicația profitabilității asupra nivelului, structurii și calității operațiunilor bancare este fundamentală.

În prezent, băncile mari din România își pun deja întrebarea dacă anumite unități proprii deschise în țară sunt sau nu eficiente. Pentru aceste bănci se pare că perioada de dezvoltare extensivă a trecut[12]. Important este acum aportul fiecărei sucursale la profitul general al băncii. Aceste bănci și-au elaborat (cazul Băncii Comerciale Române ori al Băncii Române pentru Dezvoltare) sau sunt în curs de elaborare a unui concept propriu asupra profitabilității aplicabil subunităților teritoriale. Aceste concepte au în mod necesar la bază unele informații financiar-contabile, dar nu elimină spre exemplu caracterul strategic al unei anumite sucursale (potențialul economic al zonei, relația de simbioză cu un anumit client important din zonă, motivația concurențială). Se discută și a început chiar să se aplice și în cadrul băncilor mari anumite elemente de descentralizare, cum ar fi creșterea plafoanelor de credite pentru subunități, libertatea de marketing sau strategia de atragere de noi clienți. Profitabilitatea se poate circumscrie, de asemenea, unei anumite activități sau unui anumit serviciu oferit de către o bancă, putându-se vorbi despre o profitabilitate a unui domeniu al activității bancare, o profitabilitate a produselor și serviciilor ori chiar o profitabilitate a clienților

Conceptul de profitabilitate poate fi definit deci atât pe verticală, în variantă locală (ce are în vedere eficiența financiară a sucursalei pe termen scurt și strategiile de creștere a eficienței pe diverse termene), cât și pe orizontală, luându-se în considerare eficiența reală și potențială a unui anumit segment al activității băncii, toate aceste elemente conceptuale fiind incluse în varianta generală a strategiei băncii. În orice caz, conceptul de profitabilitate este legat nu numai de eficiența actuală a unei subunități bancare sau a unei activități ori serviciu oferit ci, mai degrabă, pornind de la un anumit nivel de eficiență prezentă, politica unei bănci privind profitabilitatea unui segment organizatoric sau operațional are în vedere

[12] C. Rotaru - ***Sistemul bancar românesc și integrarea europeană***, Editura Expert, București, 2000.

perspectiva imediată sau de lungă durată.

Pentru a determina eficiența activității unei bănci (luată în ansamblu sau la nivel de sucursală) simpla elaborare a indicatorilor nu este îndeajuns. Acești indicatori trebuie comparați cu indicatori similari pentru se putea determina poziția reală a băncii din punctul de vedere al profitabilității. Se practică în general trei tipuri de comparații:

- ❑ comparația cu indicatorii aceleiași bănci în decursul anilor;
- ❑ comparația cu indicatorii medii ai altor bănci în cadrul aceleiași perioade;
- ❑ comparația cu indicatorii planificați, atunci când banca își elaborează strategii pe diverse termene structurate în planuri ce vizează obținerea unor anumite niveluri ale profitului.

Se deduce de aici necesitatea asigurării unei concepții unitare la nivelul sistemului bancar privind indicatorii de performanță și, în același timp, asigurarea sistemului informațional necesar realizării comparațiilor. Aceasta este desigur o chestiune la îndemâna Băncii Naționale a României.

3.2. Profitabilitatea - fundament al conducerii bancare

Caracterul dualist al bugetului de venituri și cheltuieli, privit ca instrument de aplicare a strategiei băncii și, în același timp, ca instrument al contabilității de gestiune ce asigură urmărirea evoluției costurilor la nivelul băncii și corelarea acestora cu veniturile, face posibilă analiza elementului principal al activității manageriale în bancă, circumscris conceptului de profitabilitate. În cadrul strategiilor și politicilor bancare, profitabilitatea este factorul determinant, care condiționează evoluția viitoare, dezvoltarea și consolidarea poziției băncii în cadrul sistemului bancar. Profitul brut este indicatorul ce reflectă eficiența

întregii activități, sintetizând influențele tuturor factorilor cantitativi și calitativi care acționează direct sau indirect asupra veniturilor și cheltuielilor.

Profitabilitatea este un concept managerial având ca obiect evaluarea rezultatelor activității băncii din punctul de vedere al eficienței atât pe ansamblu, cât și pe diferite componente manageriale. Privită conceptual, profitabilitatea reprezintă modalitatea de realizare a scopului fundamental al activității băncii, acela de maximizare a profiturilor în condiții de minimizare a riscurilor. Abordarea din punct de vedere calitativ a rezultatelor activității conduce la evaluarea modalităților de aplicare a diferitelor componente ale conducerii, comparativ cu elementele de strategie, astfel încât să rezulte gradul concret de realizare a componentelor de politică și strategie bancară.

Din punct de vedere managerial, se determină astfel o profitabilitate a unităților teritoriale ale băncii, o profitabilitate a produselor și serviciilor, precum și o profitabilitate a clienților băncii. În această abordare, unitățile teritoriale, produsele și serviciile, respectiv clienții băncii sunt definiți ca fiind centre de profit.

Conceptul de profitabilitate își are rădăcinile în principiile contabilității de gestiune, care are ca scop defalcarea cheltuielilor unei entități economice pe purtători de costuri și locuri de cheltuieli denumite în anumite modele centre de cost. Specificul activității bancare reliefat pe de o parte de diversitatea de produse și servicii nonmateriale și de caracterul volatil și sensibil la timp al banilor, "materia primă" a activității bancare, iar pe de altă parte de structura organizatorică tip rețea cu o largă răspândire teritorială a băncilor, determină extinderea obiectivelor contabilității de gestiune și particularizarea analizei de la determinarea costurilor unitare la determinarea eficienței unitare, prin evidențierea atât a costurilor, cât și a veniturilor realizate în cadrul sau pe seama substructurilor organizatorice ori a elementelor generatoare de venituri și purtătoare de costuri.

Se definește astfel, **centrul de profit**, care reprezintă o entitate de sine stătătoare, componentă a ansamblului activității băncii, care realizează sau prin intermediul căreia se realizează venituri. În funcție de obiectivele manageriale, un centru de profit poate fi o sucursală a băncii sau departamentele din centrala băncii care, prin activitatea lor generează direct venituri (Departamentul de Trezorerie, Departamentul Piețe de Capital, Departamentul de Credite), un produs sau un serviciu sau client al băncii.

Un centru de profit nu este în mod necesar eficient din punctul de vedere al rezultatelor contabile sau extracontabile. Fiind privit ca o componentă a activității băncii, un centru de profit poate participa indirect la realizarea profitabilității altor componente ale activității. Astfel, în funcție de obiectivele strategice pe termen lung, banca poate menține în funcțiune unități neprofitabile în condițiile în care dorește să se mențină pe o anumită piață locală. De asemenea, banca poate implementa produse și servicii care se adresează unui anumit segment de piață, asumându-și costuri ce depășesc veniturile (cum este cazul activităților cu carduri de debit ce se adresează în general persoanelor fizice). Banca poate, de asemenea, să accepte relații cu un client care nu este profitabil însă are un anumit statut strategic pe o anumită piață zonală.

Spre deosebire de centrele de profit, **centrele de cost** sunt componente ale activității băncii care nu participă direct la realizarea de venituri și care, privite de sine stătător, sunt consumatoare de venituri. Astfel, centre de cost sunt considerate a fi departamentele din centrala băncii care, prin activitatea lor, nu generează venituri.

Se distinge astfel o principală deosebire între conceptul de profit și cel de profitabilitate. Profitul reprezintă rezultanta contabilă a eforturilor băncii concretizate în realizarea de venituri din care se deduc cheltuielile, în vreme ce profitabilitatea (care are evident în centru profitul contabil) cuprinde o sumă de elemente ce nu aparțin contabilității sau evidenței extracontabile, incluzând aici

componenta strategică sau previzională, ori aspectul concurențial concretizat în planurile de marketing.

Fiind strâns legată de activitatea de planificare, profitabilitatea se concretizează în determinarea profitului ca element central al bugetului de venituri și cheltuieli. Modalitățile de realizare a profitului la nivelul unităților teritoriale, dau o imagine asupra managementului acestor unități, a eficienței activității acestora. Implementarea obiectivelor strategice având ca scop maximizarea profitului presupune o optimizare atât din punct de vedere al planificării, cât și al realizării obiectivelor concrete ale activității desfășurate de fiecare unitate a băncii.

Conceptul de profitabilitate se extinde, astfel, în cadrul activității de urmărire, evaluare și control a managementului, la nivelul întregii bănci, putându-se discuta de profitabilitatea băncii ca entitate economică de sine stătătoare. Profitabilitatea băncii este, în fond, o rezultantă a însumării nonalgebrice a profitabilității subunităților sale teritoriale ori a profitabilității clienților, sau a profitabilității produselor și serviciilor promovate de bancă. Se disting astfel mai multe direcții de determinare și în ultimă instanță de evaluare a profitabilității, fiecare dintre acestea presupunând implementarea unei metodologii specifice care să oglindească în mod real eficiența componentei în cauză.

În cazul determinării profitabilității unităților teritoriale definite ca centre de profit (orientare inițiată în anii 1994-1995 de către Banca Română de Dezvoltare și Banca Comercială Română, fiecare elaborându-și în acea perioadă modele proprii de profitabilitate), se pun în discuție mai multe modele ce au la bază determinarea profitului real al acestora, pornindu-se de la paradigma esențială pentru activitatea bancară în general, conform căreia plasamentele unei bănci trebuie acoperite în mod necesar cu resurse proprii.

Făcând distincția că, prin resurse proprii bancherii înțeleg în general resursele atrase de bancă de pe piața nonbancară (constituite în principiu din depozitele clien-

ților), se poate enunța ecuația ce stă la baza realizării profitabilității și echilibrului bancar pe termen lung:

$$R + I = P$$

unde:

P = plasamentele unei bănci (inclusiv creditele) definite ca fiind active producătoare de venituri;

R = resursele proprii ale băncii constituite în special din depozitele atrase de la clientela nebancară;

I = resurse de pe piața interbancară.

Resursele de pe piața interbancară au rolul factorului temporar de echilibru pentru situațiile în care banca se găsește în deficit (caz în care atrage resurse) sau în excedent (caz în care plasează resurse), în vederea asigurării echilibrului financiar și a menținerii stării de solvabilitate ori în vederea creșterii veniturilor. Resursele atrase de pe piața interbancară sunt extrem de scumpe și, în consecință, băncile evită de regulă astfel de achiziții. În plus, băncile care sunt puse des în situația de a căuta împrumuturi pe piața interbancară reflectă probleme de lichiditate. În cele din urmă, în situația în care nu se realizează echilibrul, piața bancară însăși reacționează, prin ridicarea de bariere de regulă concretizate în dobânzi prohibitorii sau chiar în refuzul de a împrumuta banca ce prezintă probleme. În acest context este esențială, pentru managementul unei bănci, menținerea controlului asupra resurselor proprii și a echilibrului dintre acestea și plasamentele efectuate. În ultimă instanță, în jurul acestui obiectiv se circumscriu toate acțiunile manageriale dintr-o bancă, atât din perspectiva aplicării principiilor strategice, cât și din punctul de vedere organizatoric și operațional.

Economia românească din acest deceniu a prezentat fenomene contradictorii, a căror materializare a provocat reacții derutante atât în planul producției materiale, cât și în planul evoluțiilor financiare. Pe de o parte a existat un permanent exces de lichiditate (concretizat într-o presiune permanentă a cererii pe piață, deci într-o creștere a

inflației), așadar un potențial de resurse ridicat, iar pe de altă parte se remarcă o piață bancară încă insuficient dezvoltată (în sensul numărului redus de bănci). În același timp, se dezvoltă pieţele financiare, consumatoare de resurse financiare, producția generatoare de creșteri de resurse este în declin, iar lipsa surselor de finanțare proprii ale agenților economici devine cronică. Blocajul economic devine cronic și el, iar accesul la creditare, principala formă de finanțare a investițiilor, este împiedicat de nivelul ridicat al dobânzilor, nivel justificat de tendința băncilor, normală în fond, de a evita decapitalizarea prin practicarea unor dobânzi active sub rata inflației. Competiția pe piața resurselor a devenit însă în timp deosebit de acută, băncile fiind nevoite să ridice și ratele dobânzilor pasive peste nivelul inflației, și să reducă nivelul marjei dobânzii la cote ce au impus, în special în ultimii ani, orientarea spre politici ce vizau reducerea cheltuielilor indirecte (inclusiv stoparea utilizării resurselor în investiții proprii, după ce până atunci băncile erau recunoscute ca fiind în prima linie a investițiilor în construcții).

Eforturile băncilor de creștere a volumului resurselor atrase de pe piața nonbancară se justifică prin însăși cerința primordială de dezvoltare. Privită din punctul de vedere al ecuației bilanțiere la nivelul unei bănci, egalitatea dintre resurse și plasamente se justifică în cadrul unor elemente de echilibru fundamentale pentru activitatea bancară, cu reflectare în realizarea profitului. Extrapolând termenul de resurse la toate elementele patrimoniale ce se constituie în obligații și delimitând sursele constituite din capitalul băncii și din profiturile perioadei anterioare repartizate în fonduri și rezerve, considerate ca fiind finanțatoare ale activelor pe termen lung neproducătoare de venituri, ecuația bilanțieră se poate evidenția astfel:

$$A - Ch = O + C + V$$

unde:

A = active;

O = obligații;

V = venituri;
Ch = cheltuieli;
C = capital.

Principiile profitabilității includ viziunea asupra acoperirii plasamentelor cu resurse proprii la nivelul fiecărei unități a băncii organizată ca centru de profit. Astfel, ecuația de mai sus se rescrie din perspectiva fiecărei unități a băncii astfel:

$$r + i = p$$

unde:

p = plasamentele unei unități a băncii;
r = resursele proprii ale unității băncii constituite în special din depozitele atrase de la clientelă;
i = resurse de pe piața intrabancară.

În orice moment, într-o bancă există unități care prezintă un excedent de resurse (plasamentele proprii sunt mai mici decât resursele atrase) și unități care prezintă un deficit de resurse (plasamentele depășesc resursele). Modelele de profitabilitate consideră că unitățile excedentare în resurse (care acumulează costuri în exces pentru atragerea acestor resurse) vând surplusul de resurse unităților deficitare astfel încât se acoperă necesarul de resurse proprii (R) pe întreaga bancă. Problema managementului central al băncii constă în faptul că, pe de o parte, trebuie găsite modelele cele mai eficiente de cuantificare a eforturilor fiecărei unități pentru realizarea profiturilor, inclusiv distribuirea de venituri sau de costuri aferente circulației interne a resurselor, iar pe de altă parte, trebuie determinate prin aceste modele cele mai eficiente soluții de orientare a unităților băncii spre o zonă sau alta a activității. Elementul central al unui astfel de model îl constituie prețul resurselor redistribuite. Acest preț trebuie să fie suficient pentru unitățile excedentare, astfel încât acestea să-și acopere costurile de achiziție a resurselor suplimentare și, în același timp, stimulativ pentru unitățile deficitare în sensul că acestea să fie orientate spre atragerea de resurse prin mijloace proprii, mai degrabă decât prin achiziția de pe piața intrabancară.

Prețul resurselor redistribuite se include de regulă în bugetul de venituri și cheltuieli al fiecărei unități a băncii, rezultând un profit extracontabil ce reliefează mai realist eforturile fiecărei unități în realizarea profitului băncii. La nivelul întregii bănci suma profiturilor extracontabile trebuie să fie identică cu profitul contabil al băncii. Pentru aceasta, banca ar trebui să practice un singur nivel al dobânzii resurselor redistribuite care, pentru satisfacerea ambelor cerințe ale managementului ar trebui să fie o dobânda marginală, apropiată de regulă de dobânda pieței interbancare.

Organizarea evidenței de gestiune în viziunea conceptului de profitabilitate presupune utilizarea mai multor modele precum și modificări mai mult sau mai puțin formale în structura organizatorică a băncii.

Practica bancară a pus în evidență posibilitatea utilizării mai multor modele de profitabilitate la nivelul unităților băncilor comerciale, în funcție de mărimea băncii, de nivelul rețelei bancare, precum și de facilitățile sistemului informatic de care dispune banca la un moment dat.

Modelele contabile (denumite astfel deoarece asigură evidența contabilă a fluxurilor de resurse intrabancare și a veniturilor și cheltuielilor generate de acestea):

- o variantă implică utilizarea clasei 8 de conturi din Planul contabil al băncilor și preluarea înregistrărilor contabile aferente intrărilor și ieșirilor de resurse;
- altă variantă utilizează desfășurarea pe analitice a contului 341 "Decontări intrabancare" și evidențierea conținutului și destinației transferurilor intrabancare;
- în ambele variante se realizează transferuri efective, extracontabile, de resurse și dobânzi între sucursale, modelul presupunând într-o primă etapă monitorizarea din partea Departamentului de Trezorerie din centrală;

- ambele variante presupun o dublare a evidenței contabile și, în consecință, costuri de operare suplimentare.

Modelul extracontabil se caracterizează prin:

- nu implică înregistrări contabile suplimentare;
- excedentul sau deficitul de resurse precum și cuantumul dobânzilor se determină prin calcul;
- prezintă dezavantajul că nu furnizează informații operative conducătorilor de unități privind situația financiară reală;
- implică o permanentă monitorizare a unităților de către centrală, în special în domeniul creditării.

3.3. Evaluarea performanțelor la nivelul unităților bancare

Raportul dintre volumul, calitatea și structura resurselor și plasamentelor pe de o parte și cuantumul cheltuielilor și veniturilor a preocupat în permanență banca, care a căutat prin diferite mijloace să optimizeze acest raport astfel încât, în condițiile minimizării tuturor categoriilor de riscuri, să realizeze în permanență profituri, consolidându-și astfel poziția pe piața bancară românească și pe cea externă.

După o perioadă de acumulări cantitative ce au succedat repartiția băncilor comerciale în anul 1990, timp în care banca a avut în vedere dezvoltarea în plan orizontal, prin extinderea rețelei teritoriale și, de asemenea, majorarea permanentă a volumului resurselor și plasamentelor, prin diversificarea ofertei de produse și servicii, începând cu anul 1994 s-au observat preocupări pentru o dezvoltare calitativă, în sensul determinării căilor de optimizare a realizărilor, o orientare mai accentuată spre îmbunătățirea calității activității, precum și o structurare mai eficientă a portofoliului de plasamente și a structurii resurselor, în vederea obținerii unor rezultate financiare superioare. S-au elaborat - în consecință - metodologii s

modele de analiză și urmărire a profitabilității unităților bancare organizate ca centre de profit, astfel încât la nivelul fiecăreia dintre acestea să se poată determina oportunitățile de eficientizare a activității.

Realizarea nivelurilor proiectate ale bugetului de venituri și cheltuieli ca element de bază al strategiilor actuale ale băncilor se concretizează în determinarea unui set de indicatori ce definesc sintetic situația economico-financiară a băncii la un moment dat. În funcție de obiectivele de analiză avute în vedere, băncile delimitează mai multe tipuri de indicatori de apreciere a activității, ce sunt organizați și structurați în sisteme de indicatori astfel încât să se asigure comparabilitatea, atât cu nivelurile cuprinse în strategie sau în planurile anuale (comparația cu planul) cât și cu nivelul indicatorilor realizat într-o perioadă anterioară (comparația cronologică). Sistemul informațional bancar nu pune la dispoziția analiștilor datele necesare astfel încât o banca să poată realiza o analiză comparativă a nivelului indicatorilor cu realizările altor bănci din sistem, organizate din acest punct de vedere în statele occidentale, în grupuri de bănci, care prezintă aceleași caracteristici de volum, număr de unități, cifră de afaceri și orientare pe piață.

În ceea ce privește evaluarea performanțelor unităților proprii, băncile trebuie să-și elaboreze propriul sistem de încadrare și punctare a criteriilor de evaluare a performanțelor unităților organizate ca centre de profit. Acest sistem este precedat și condiționat de analiza și determinarea nivelurilor profitabilității centrelor de profit, precum și de elaborarea bugetelor de venituri și cheltuieli programate pentru anumite perioade.

Scopurile principale ale centrelor de profit - atingerea obiectivelor majore ale băncii, maximizarea rezultatelor, evaluarea prestațiilor conducătorilor centrelor de profit - nu pot fi realizate decât în condițiile elaborării planurilor financiare (în principal planurile de atragere a resurselor și planurile de credit și de plasamente) și a bugetelor de venituri și cheltuieli, pe ansamblu și pe unități componente.

Din aceste motive, calculația pe centre de profit se construiește în același mod ca și planificarea. Comparația programat-realizat este esențială pentru evaluarea rezultatelor, stabilirea abaterilor, luarea măsurilor de corectare și evaluare a performanțelor centrelor de profit.

Planul financiar pe centre de profit cuprinde:

- plasamentele în lei și în valută pe termen scurt, mediu și lung;
- resursele de acoperire a acestora sub forma disponibilităților la vedere și a depozitelor la termen în lei și în valută;
- excedentul/deficitul de resurse.

Planul financiar al centrelor de profit (considerate ca fiind sucursalele), care se include în planul financiar al băncii, este anual și cu defalcare pe trimestre și stă la baza elaborării bugetului de venituri și cheltuieli.

Bugetul de venituri și cheltuieli al centrelor de profit, construit în liniile orientative ale bugetului pe ansamblul băncii conține: încasările din dobânzi, comisioane și taxe, inclusiv veniturile aferente resurselor redistribuite; cheltuielile cu operațiunile bancare, inclusiv cele aferente transferului de resurse; cheltuielile generale ale sucursalei; rezultatul exercițiului. Sistemul de fundamentare a cifrelor și nivelurilor de plan se bazează pe datele de execuție anterioare (istoric), pe liniile orientative stabilite prin planul financiar și strategia băncii, precum și pe alte date și calcule de fundamentare. Dimensionarea indicatorilor din buget privind veniturile și cheltuielile și, implicit, profitul trebuie să asigure armonizarea propunerilor fiecărei unități a băncii cu nivelurile de performanță stabilite pe ansamblul băncii. Bugetul de venituri și cheltuieli constituie deci instrumentul de planificare a profitabilității la nivelul centrului de profit.

Rezultatele financiare ale fiecărei unități a băncii sunt exprimate prin indicatorul **rezultat financiar** stabilit prin

diferența între totalul veniturilor și totalul cheltuielilor calculate, cumulate de la începutul anului atât în lei, cât și în valută. Sistemul de evidență contabilă furnizează elementele legate de costuri și venituri directe la nivel de unitate bancară, dând posibilitatea efectuării uniforme a calculelor, ținând seama de:

1. baza de date contabilă, care permite calcularea tuturor elementelor de venituri și cheltuieli directe (dobânzi încasate și plătite în raport cu clienții, comisioane încasate și plătite, alte venituri, cheltuielile generale și administrativ-gospodărești), dobânzile medii active și pasive, elementele de lichiditate și transfer de resurse între sucursale și centrală, determinate atât de fluxul decontărilor intrabancare cât și de cele interbancare;
2. pentru evaluarea aportului real al sucursalelor la realizarea profitului băncii se transferă la sucursală costul resurselor de creditare contractate centralizat (împrumuturi de refinanțare de la Banca Națională a României, împrumuturi interbancare etc.), precum și costul resurselor cedate de sucursalele excedentare, către cele care prezintă deficit de resurse; se evidențiază cheltuielile cu provizioanele constituite pentru risc și pierdere de credit și dobândă și se repartizează unele cheltuieli și venituri care se evidențiază centralizat.

În vederea stabilirii costului resurselor transferate și reflectării acestora în venituri sau cheltuieli se întocmește o situație a plasamentelor și resurselor și determinarea dobânzilor aferente excedentului sau deficitului de resurse. Situația trebuie întocmită lunar pe baza balanțelor de verificare zilnice, distinct pentru plasamentele în lei și pentru cele în valută. Soldurile conturilor specificate în situație reprezintă soldul mediu zilnic din luna analizată, calculat ca medie aritmetică a soldurilor zilnice cumulate raportat la numărul zilelor calendaristice. Situația reprezintă o schemă simplificată a bilanțului, care permite

determinarea excedentului sau deficitului de resurse și costul acestora. Echilibrul de ansamblu al bilanțului simplificat se realizează prin conturile în care se reflectă rezultatul decontărilor intrabancare, precum și prin intermediul conturilor de venituri și cheltuieli ale băncii și cele de diferențe de curs.

Stabilirea costului de transfer aferent resurselor redistribuite între unitățile băncii reprezintă o problemă esențială, menită să susțină strategia băncii în ceea ce privește îmbunătățirea situației lichidității prin atragerea de resurse și asigurarea în acest mod a unui echilibru între plasamente și resurse, dar și în evaluarea corectă a profitabilității unităților teritoriale.

La determinarea costului de transfer al resurselor primite/cedate prin redistribuire se au în vedere următoarele:

⇒ fiecare centru de profit dispune atât de pasive cât și de active specifice activității bancare, generate de activitatea curentă;

⇒ stimularea atragerii de resurse, prin stabilirea unui cost de transfer care acoperă cheltuielile unităților excedentare și determină atât unitățile excedentare, cât mai ales pe cele deficitare să atragă resurse la costuri inferioare ratei de transfer;

⇒ asigurarea plasării resurselor atrase de unități, cât și a celor primite prin redistribuire, prin credite, care generează profit atât prin dobânzi, cât și prin comisioanele aferente activității de creditare.

Nivelul dobânzii aferente resurselor redistribuite se stabilește periodic la nivelul conducerii băncii, ținându-se seama de condițiile concrete ale pieței resurselor în sistemul bancar.

La sfârșitul fiecărei luni, centrele de profit calculează volumul dobânzilor aferente excedentului sau deficitului

de resurse, prin aplicarea asupra excedentului sau deficitului în lei sau valută (determinat pe baza soldurilor medii zilnice realizate în luna respectivă) a nivelurilor de dobândă primite de la centrală. Dobânzile aferente excedentului de resurse majorează veniturile, iar cele aferente deficitului de resurse se includ în cheltuieli.

De asemenea, fiecare unitate a băncii trebuie să-și corecteze nivelul resurselor cu rezerva minimă obligatorie corespunzătoare disponibilităților în lei și în valută, atrase de la persoanele fizice și juridice, cu excepția depozitelor publice și a celor interbancare. Cota de constituire a rezervelor minime obligatorii este corespunzătoare cuantumului acestora, stabilit prin normele Băncii Naționale a României. De asemenea, nivelul dobânzii aferente rezervei minime obligatorii este cel bonificat de Banca Națională. Cu suma aferentă rezervei minime obligatorii se diminuează excedentul sau se majorează deficitul de resurse.

Dobânzile subvenționate încasate centralizat, precum și unele comisioane încasate de centrală se decontează efectiv cu sucursalele în baza deconturilor întocmite de acestea. De asemenea, cheltuielile care se plătesc centralizat, privind unele contracte încheiate pe ansamblul băncii (aprovizionări, servicii) se transferă unităților băncii care le-au generat. Cheltuielile cu elaborarea programelor informatice, cheltuielile de administrare a centralei, cele cu pregătirea personalului nu se repartizează unităților teritoriale, fiind construite numai la nivelul centralei considerată centru de cost.

În urma determinării influențelor rezultate din costul resurselor redistribuite, a constituirii provizioanelor și a participării la constituirea rezervelor minime obligatorii se obține profitul brut calculat prin diferența între totalul veniturilor și cheltuielilor centrului de profit formate din:

- ❑ *Venituri aferente activităților de bază* - creditare, decontări, servicii bancare:
  - venituri din dobânzi la creditele curente acordate;

- venituri din dobânzi la creditele restante;
- venituri din dobânzi la rezerva minimă obligatorie;
- venituri din comisioane, taxe și speze bancare;
- venituri aferente excedentului de resurse;
- venituri din provizioane;
- venituri din creanțe reactivate;
- alte venituri.

❑ *Cheltuieli privind operațiunile bancare și cheltuieli cu funcționarea băncii:*

- cheltuieli cu dobânzi la conturile de disponibilități;
- cheltuieli cu dobânzi la conturile de depozit;
- cheltuieli cu dobânzi aferente deficitului de resurse;
- cheltuieli cu comisioane, taxe și speze bancare;
- cheltuieli de interes general și administrativ gospodărești din care:
  - cheltuieli materiale;
  - cheltuieli cu personalul;
  - lucrări și servicii executate de terți;
  - impozite, taxe și vărsăminte asimilate;
  - cheltuieli cu amortizările;
  - alte cheltuieli.

Dobânzile aferente excedentului de resurse se înregistrează ca venituri la unitățile care au transferat excedentul; unitățile care au deficit de resurse își majorează cheltuielile cu dobânzile aferente (costul resurselor).

Profitul brut calculat rezultă ca diferență între totalul veniturilor și totalul cheltuielilor, reprezentând contribuția reală a sucursalelor ca centre de profit la rezultatele generale ale băncii. Repartizarea profitului pe destinațiile legale se efectuează centralizat la nivelul băncii.

Analiza performanțelor la nivelul unei unități bancare se realizează prin utilizarea unui model ce are în vedere

relația dintre profit și risc și care măsoară performanțele băncii și expunerea acesteia prin intermediul unui set de indicatori specifici. Modelul are în centru indicatorul rentabilității activelor (ROA) și se completează cu alți indicatori ai profitabilității bancare, realizând astfel imaginea performanței băncii la un moment dat.

La nivelul fiecărei sucursale organizată ca centru de profit se determină periodic indicatorii de eficiență, care se compară cu realizările respective ale celorlalte unități ale băncii, cât și cu realizările perioadelor anterioare, putându-se astfel obține o imagine asupra poziției și evoluției unei unități a băncii la un moment dat. Instituirea sistemului de indicatori se corelează cu decizia strategică a băncii privind organizarea unităților bancare ca centre de profit, astfel încât evaluarea pe baza criteriilor de performanță să contribuie la analiza calitativă a rezultatelor obținute.

Un sistem al indicatorilor de eficiență aplicabil unităților bancare cuprinde:

1. *Rentabilitatea activelor* la nivelul unităților, furnizează o informație globală asupra profitabilității acestora. Indicatorul se calculează ca raport între profitul calculat și activele producătoare de venit (definite ca fiind plasamentele băncii în credite, la care se adaugă excedentul de resurse considerat plasament intrabancar și cota rezervei minime obligatorii). Rentabilitatea activelor reprezintă cea mai bună măsură a eficienței bancare. Tendința descrescătoare a acestui indicator arată că centrul de profit are dificultăți în realizarea veniturilor. O rată de creștere reflectă un efect pozitiv ca urmare a creșterii veniturilor din alte servicii decât cele de efectuare a plasamentelor (care implică un grad de risc mai mare).
2. *Rentabilitatea resurselor atrase* comensurează rentabilitatea globală. Indicatorul furnizează informații privind profitul calculat raportat la resursele atrase (inclusiv valoarea deficitului de resurse). O rată

ridicată a indicatorului arată că resursele atrase de centrul de profit sunt mici, ceea ce limitează posibilitatea acesteia de a acorda credite în continuare.

3. *Randamentul economic* reprezintă raportul dintre cheltuielile totale și veniturile totale calculate conform modelului de profitabilitate al băncii. Cu cât indicatorul înregistrează valori mai reduse, cu atât eficiența activității centrului de profit este mai ridicată. Un factor de influență asupra acestui indicator îl reprezintă cheltuielile, altele decât cele bonificate la resursele atrase și care trebuie în mod riguros diminuate, astfel încât performanțele activității centrului de profit să se îmbunătățească de la o perioadă la alta.
4. *Gradul de acoperire a plasamentelor cu resurse proprii* reflectă măsura în care plasamentele în activele producătoare de venituri, în special plasamentele în credite se realizează pe seama resurselor atrase sub formă de depozite la nivelul centrului de profit. Indicatorul are o latură cantitativă fiind un raport între resurse proprii și plasamente, dar și una calitativă care constă în principal în structura elementelor de activ și de pasiv ce influențează nivelurile veniturilor și respectiv cheltuielilor aferente acestora, analiza calitativă reliefând efortul făcut de centrul de profit pentru atragerea resurselor necesare acoperirii plasamentelor în credite.
5. *Creditele restante în total credite* reflectă gradul de rambursare a creditelor acordate în perioada de timp analizată. Analiza nivelului și tendințelor ratei acestui indicator conduce la identificarea riscului potențial al portofoliului de împrumuturi al centrului de profit, astfel încât o rată înaltă reflectă un risc ridicat. De asemenea, o rată înaltă indică creșterea nivelului provizioanelor constituite de centrele de profit ca urmare a deteriorării serviciului datoriei în relația bancă-client, cu consecințe directe asupra

cheltuielilor și profitului calculat. Indicatorul se determină ca raport între creditele restante și totalul creditelor acordate de centrul de profit.

6. *Gradul de încasare a dobânzii* caracterizează capacitatea clienților băncii de a achita dobânzile aferente împrumuturilor contractate cu banca, în funcție de fluxul de lichidități (cash-flow) care reflectă situația intrărilor de lichidități (încasări) și a ieșirilor de lichidități (cheltuieli) în perioada raportată. Totodată, indicatorul reflectă modul în care sunt utilizate resursele existente la dispoziția centrelor de profit pentru care banca bonifică dobânzile corespunzătoare, dar nu încasează veniturile cuvenite la împrumuturile acordate. O consecință directă a înregistrării de către centrul de profit a unei rate situate sub 100% o reprezintă constituirea de provizioane pentru dobânzile neîncasate, cu afectarea cheltuielilor și respectiv diminuarea profitului. Indicatorul se calculează ca raport între veniturile din dobânzi minus veniturile neîncasate, pe de o parte, și respectiv veniturile din dobânzi, pe de altă parte.
7. *Profitul pe salariat* caracterizează volumul și eficiența activității centrului de profit, dimensionarea personalului în funcție de activitatea și complexitatea serviciilor oferite clienților, precum și capacitatea managerială de utilizare a personalului în funcție de gradul de dotare și informatizare al băncii. Valoarea indicatorului este cu atât mai mare, cu cât volumul de operațiuni și calitatea acestora sunt efectuate în numele clienților băncii; astfel încât veniturile obținute să fie maxime în raport cu gradul de utilizare al timpului de lucru de către salariații băncii. Menținerea unui număr de personal supradimensionat în raport cu volumul de activitate are un efect negativ pe termen mediu și lung, prin efectuarea unor cheltuieli suplimentare, nejustificate în raport cu veniturile realizate și cu consecințe directe asupra profitului realizat. Indicatorul se calculea-

ză ca raport între profitul calculat și numărul mediu de personal angajat în cadrul centrului de profit la data analizei.

8. *Volumul resurselor pe salariat* reflectă calitatea și siguranța serviciilor oferite de bancă astfel încât clienții, persoane fizice și juridice, să devină interesați în derularea operațiunilor prin bancă. Prin îmbunătățirea continuă a relației bancă-client, apropierea îndeosebi față de clienții mari care realizează atât activitate internă cât și de export, precum și ca urmare a diversificării produselor bancare oferite întreprinderilor mici și mijlocii se creează posibilitatea atragerii de resurse acoperitoare pentru plasamentele efectuate de centrul de profit. De asemenea, utilizarea eficientă a timpului de lucru creează posibilitatea atragerii de resurse cu dimensionarea corespunzătoare a personalului. Indicatorul reflectă, în plus, poziția băncii în mediul concurențial în funcție de zona de interes economic, ca și de operativitatea prestării serviciilor și siguranța resurselor atrase de la clienții băncii. Indicatorul se calculează ca raport între volumul resurselor atrase de centrul de profit și numărul mediu de personal.
9. *Rata profitului* reflectă valoarea veniturilor obținute pentru realizarea unei unități de profit și prezintă gradul în care centrul de profit realizează deziderатul maximizării veniturilor în condițiile minimizării cheltuielilor. Indicatorul se calculează ca raport între veniturile totale și profitul calculat.
10. *Rata rentabilității* reprezintă indicatorul care măsoară rezultatele managementului bancar, de optimizare a fluxurilor elementelor de activ în corelare cu volumul și structura resurselor atrase. Optimizarea raportului între venituri și costuri reprezintă o latură esențială a managementului bancar, fiind sursa principală a creșterii pe criterii calitative a profitului. Orientarea actuală a centrelor

de profit se manifestă în tendința de reducere a cheltuielilor, în special a celor cu funcționarea băncii (salarii și cheltuieli aferente acestora, impozite și taxe, amortizări de mijloace fixe, cheltuieli materiale, cu energia, combustibilii, apa, cheltuieli de birou, cheltuieli cu prelucrarea electronică a informațiilor, cheltuieli cu paza și protecția băncii etc.). Indicatorul se determină ca raport între profitul brut și valoarea cheltuielilor înregistrate de bancă pe o anumită perioadă. Valoarea indicatorului este cu atât mai mare, cu cât o unitate de profit se obține cu un volum minim de cheltuieli.

11. *Gradul de acoperire a cheltuielilor de funcționare din comisioane și taxe* reflectă măsura în care veniturile obținute din operațiunile efectuate de bancă în numele clienților acoperă cheltuielile proprii ale centrului de profit cu funcționarea băncii (ce includ cheltuieli generale și cheltuieli administrativ-gospodărești). Dimensionarea cheltuielilor cu funcționarea băncii se efectuează în strictă corelare cu volumul de activitate, cu numărul optim de personal și gradul de funcționalitate și utilizare a spațiului în care se desfășoară activitatea bancară. Indicatorul se determină ca raport între comisioanele și taxele de servicii încasate și cheltuielile cu funcționarea băncii. O rată înaltă a gradului de acoperire a cheltuielilor de funcționare din comisioane și taxe încasate indică o bună organizare a activității și fluxurilor bancare precum și o poziție importantă deținută în sistemul concurențial bancar ca urmare a calității și diversității serviciilor oferite clienților băncii.

Criterii de evaluare a performanțelor bancare. Evaluarea activității unităților bancare pe baza criteriilor de performanță poate contribui la analiza calitativă a rezultatelor activității fiecărui centru de profit, privind veniturile, cheltuielile și rezultatele obținute comparativ cu activitatea celorlalte centre de profit, ca și cu rezultatele obținute

în perioadele anterioare ale acestuia.

Evaluarea se efectuează pornindu-se de la indicatorii modelului de profitabilitate al băncii și are drept scop controlul și coordonarea procesului de optimizare privind dimensionarea și modernizarea rețelei de bănci, în funcție de contribuția efectivă la realizarea profitului calculat și a celui încasat, înregistrat pentru o perioadă determinată.

După calcularea, ierarhizarea și punctarea obținută separat pentru fiecare din cei 11 indicatori, se poate obține un punctaj general de către centrul de profit analizat, cu precizarea că centrele de profit care înregistrează pierderi nu obțin puncte la criteriul corespunzător. Prin cumulul de puncte obținut de centrul de profit se realizează un clasament care situează centrul de profit pe una din pozițiile de la 1 la 41 (numărul de centre de profit ale băncii - tabelul nr. 3.1.).

Criteriile de performanță de mai sus și clasamentul obținut se pot utiliza de către centrul de profit pentru analiza unităților subordonate, astfel încât se creează posibilitatea ca prin analiza comparativă a datelor să se identifice acele centre ale rețelei la care se impune dezvoltarea, menținerea sau restrângerea structurii unităților componente. Clasamentul oferă avantajul creșterii gradului de implicare a conducerii centrului de profit în dimensionarea rețelei în funcție de punctajul obținut, precum și posibilitatea intervenției centralei băncii asupra funcționalității fiecărui centru de profit.

Tabelul nr. 3.1

Criterii de evaluare a performanțelor unităților bancare

Criteriul	Formula de calcul	Trend normal
1. Rentabilitatea activelor (%)	Profit calculat / Active producătoare de venit x 100	↗
2. Rentabilitatea resurselor atrase (%)	Profit calculat / Resurse atrase x 100	↗

Criteriul	Formula de calcul	Trend normal
3. Randamentul economic (%)	Cheltuieli totale / Venituri totale x 100	↘
4. Gradul de acoperire a plasamentelor cu resurse proprii (%)	Resurse proprii / Plasamente x 100	↗
5. Credite restante în total credite (%)	Credite restante / Total credite x 100	↘
6. Gradul de încasare a dobânzii (%)	(Venituri din dobânzi – Dobânzi neîncasate) / Venituri din dobânzi	↗
7. Profitul pe salariat (mil. lei)	Profit calculat / Număr mediu salariați	↗
8. Volumul resurselor pe salariat (mil. lei)	Resurse atrase / Număr mediu salariați	↗
9. Rata profitului (%)	Venituri totale / Profit calculat x 100	↗
10. Rata rentabilității (%)	Profit calculat / Cheltuieli totale x 100	↗
11. Gradul de acoperire a cheltuielilor de funcționare din comisioane și taxe (%)	Venituri din comisioane și taxe / Cheltuieli de funcționare x 100	↗

Modalitatea de acordare a punctelor se determină pentru indicatorii din modelul de profitabilitate în funcție de nivelul maxim obținut de către o sucursală, pentru fiecare criteriu stabilit în cazul indicatorilor cu trend normal pozitiv, respectiv în funcție de nivelul minim obținut de către o sucursală, în cazul indicatorilor cu trend normal negativ.

Analiza performanțelor și determinarea măsurilor ce trebuie avute în vedere pentru îmbunătățirea performanței unităților subordonate se poate efectua la nivelul centrului de profit, unde se pot aplica soluțiile corespunzătoare de eficientizare a activității. Evaluarea performanțelor unităților bancare pe baza modelului prezentat are astfel calitățile unui instrument managerial sintetic, ce se

află la dispoziția atât a conducerii centrale a băncii, cât și a conducătorilor unităților teritoriale.

Se menționează că, în decursul ultimilor ani, băncile mari din România au utilizat în evaluarea performanțelor unităților sale numai analiza indicatorilor de eficiență. Modelul de evaluare a activității unităților bancare pe baza criteriilor de performanță are la bază în primul rând parametrii sistemului de cuantificare a rezultatelor activității din cadrul conceptului de profitabilitate și a fost elaborat ca urmare a necesității unei ierarhizări a unităților bancare organizate ca centre de profit.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Capitolul 4

Bazele contabilității de gestiune și calculației costurilor în activitatea bancară

4.1. Definiția contabilității de gestiune

Necesitățile manageriale impuse de activitatea diversă care se desfășoară într-o bancă modernă, dublate de caracterul variabil și în același timp dinamic al pieței concurențiale ce determină evenimente decizionale precise care trebuie susținute de măsuri anticipate de monitorizare a mișcărilor patrimoniale (privind evidența acestora, analiza și controlul, precum și eventuale redirecționări interne) nu pot fi întotdeauna satisfăcute de evidența contabilă așa cum este ea reglementată în scopuri preponderent fiscale și administrative.

Definită ca fiind o contabilitate financiară (sau generală), aceasta asigură înregistrarea evenimentelor economice ce determină mișcări patrimoniale, urmărirea și controlul acestora în vederea stabilirii rezultatelor financiare ale băncii la finele unei anumite perioade, numită perioadă contabilă. Această perioadă este, de regulă, acceptată sau chiar reglementată (cum este și cazul României) ca fiind anul calendaristic. Rolul contabilității financiare este deci de a oferi, prin rezultatele demersului contabil aplicat, o imagine clară asupra existenței și a modificărilor patrimoniale ce au loc în bancă într-o perioadă contabilă, concretizată în Situația patrimoniului, ca și a rezultatelor desfășurării activității în perioada respectivă, concretizate în Contul de profit și pierderi. Așa cum sunt reglementate în majoritatea țărilor cu economie de piață, declarațiile

financiare ce alcătuiesc Bilanțul contabil sunt elaborate în vederea satisfacerii unor nevoi exterioare băncii, în primul rând ale Băncii Naționale și organismelor fiscale, ori ale terților interesați (deținătorii de acțiuni în cazul societăților anonime, partenerii de afaceri, potențialii investitori etc.).

Utilitatea pe plan intern, managerial, a evidenței contabile reglementată prin regulile contabilității financiare este evident indiscutabilă, însă nu este întotdeauna satisfăcătoare. Aceasta deoarece, în planul conducerii, există o sumă de necesități de evidență și informare pe care regulile contabilității generale nu le acoperă, dat fiind că, pe de o parte, unele dintre necesitățile manageriale de evidență și informare nu sunt incluse în obiectivul contabilității financiare, iar pe de altă parte, ele nu pot avea un caracter general aplicabil tuturor categoriilor de întreprinderi.

Scopul fundamental al unei bănci comerciale privind maximizarea profitului este realizat indirect printr-un management corect al resurselor și plasamentelor și direct printr-un management al veniturilor și, în primul rând, al cheltuielilor. Nevoile de evidență și informare ale conducerii unei bănci în această direcție sunt condiționate de elemente particulare obiective (tipul de bancă, mărimea acesteia, structura rețelei teritoriale) și subiective (tipul de management, calitatea conducătorilor, obiectivele strategice pe termen scurt, mediu și lung, percepția asupra evoluției mediului concurențial sau mediului economic în general).

În consecință, a fost necesară dezvoltarea unui domeniu al contabilității care să dezbată și să asigure instrumentele și metodele necesare conducerii întreprinderii, astfel încât să se satisfacă nevoile interne ale acesteia de monitorizare a activității. Acest domeniu este definit ca fiind ***contabilitatea de gestiune*** (numită impropriu contabilitate analitică sau managerială), care are deci ca obiect evidențierea tuturor evenimentelor economice ce privesc colectarea și repartizarea cheltuielilor

băncii pe destinații stabilite ca fiind tipurile de activități desfășurate în bancă sau pe subdiviziuni ale acesteia (sucursale, departamente) în scopul determinării costurilor efective ale produselor sau serviciilor prestate.

Unitățile patrimoniale au obligația legală să organizeze contabilitatea de gestiune[13] în conformitate cu specificul obiectului de activitate al entității economice, cu volumul activității și cu structura organizatorică a acesteia. Organizarea formei de ținere a contabilității de gestiune este deci o problemă de decizie managerială, ce implică selectarea metodelor și instrumentelor proprii acesteia, pe baza unor circumstanțe particulare ale instituției respective.

Sistemul contabil românesc a fost restructurat după principiile contabilității admise ca fiind generale în țările cu economie de piață, și reglementat prin Legea contabilității nr. 82/1991 și prin Regulamentul de aplicare a acesteia emis prin HG nr. 704/1993. Iar, în ceea ce privește domeniul bancar prin Ordinul nr. 1418/344 al Ministerului Finanțelor și Băncii Naționale a României privind aprobarea Planului de conturi pentru societățile bancare și a normelor metodologice de utilizare a acestuia.

Aceste acte normative își revendică originea europeană, având la bază în special sistemul contabil francez, precum și standardele europene impuse de standardele internaționale în domeniu, asumate și de țările Uniunii Europene.

Actualizarea sistemului contabil românesc a fost necesară din mai multe puncte de vedere, în primul rând fiind impusă de faptul că vechiul sistem contabil, caracterizat printr-un grad de rigiditate impus de o ideologie caducă, nu acoperea toate caracteristicile și formele de manifestare ale evenimentelor economice ce au impact asupra patrimoniului unei întreprinderi într-o economie concurențială. Lipsa de flexibilitate a vechiului sistem contabil

[13] *Cf. pct. 27 din* ***Regulamentul de aplicare a Legii contabilității*** *nr. 82/1971.*

determina astfel rezultate contabile ce nu reflectau cu precizie toate nuanțele și particularitățile activității unei unități patrimoniale. Pe de altă parte, deschiderea României spre economia de piață a impus necesitatea aplicării unor forme de evidență a mișcărilor patrimoniale care să ducă la obținerea de situații financiare comparabile în formă și conținut cu cele din alte țări, astfel încât să se poată realiza o analiză realistă a stării patrimoniale și financiare a unei entități economice în comparație cu acestea.

Reglementările legale prevăd, așadar, din punctul de vedere al sistemului contabil, existența și funcționarea a două subsisteme contabile ce concură la realizarea unei imagini obiective asupra existenței și mișcărilor patrimoniale dintr-o instituție economică. Aceste subsisteme, ce reprezintă în esență două fațete ale evidenței activității bancare, se manifestă și funcționează prin două circuite informaționale: (a) **circuitul contabilității financiare** care asigură înregistrarea existenței și modificărilor patrimoniale în vederea stabilirii rezultatelor financiare, și (b) **circuitul contabilității de gestiune** ce asigură înregistrarea operațiilor privind colectarea și repartizarea cheltuielilor pe destinații în vederea satisfacerii necesităților manageriale interne ale băncii, de determinare a costurilor efective de realizare a obiectelor de activitate.

Această dihotomie a contabilității constituie una din trăsăturile fundamentale ale doctrinei contabile moderne ce tratează informațiile privind mișcările patrimoniale nu numai sub aspectul primar al evidenței sistemice, ci și din perspectiva nevoilor manageriale de politică internă privind planificarea și prognozarea profiturilor.

Complementaritatea celor două subsisteme contabile este determinată de faptul că utilizează din perspective diferite aceleași informații, iar rezultatele globale sunt similare. Deosebirile dintre subsistemul contabilității financiare și cel al contabilității de gestiune rezidă și în cazul domeniului bancar din rolul și obiectivele diferite ale acestora, după cum urmează:

a. Contabilitatea financiară are ca obiectiv înregistrarea situației patrimoniale la începutul exercițiului contabil, a mișcărilor din perioada exercițiului și a rezultatelor financiare finale determinate de realizarea obiectului de activitate al băncii, în vreme ce contabilitatea de gestiune vizează evidența, calculația, analiza și controlul costurilor și rezultatelor pe fiecare activitate ce consumă resurse și generează venituri.

b. Contabilitatea financiară are, pe de altă parte, funcția de asigurare a informațiilor necesare în primul rând terților (organisme fiscale, deținători de acțiuni sau părți sociale, competitori, parteneri de afaceri), fiind orientată deci spre exterior, în timp ce contabilitatea de gestiune asigură necesarul de informații în plan intern, în funcție de necesitățile managerilor.

c. Contabilitatea financiară este organizată în baza unor reglementări normative obligatorii ce asigură un caracter unitar al valorificării informațiilor sintetice privind patrimoniul unei bănci și rezultatele financiare ale acesteia, precum și comparabilitatea acestora în legătură cu unități economice similare, iar contabilitatea de gestiune este organizată în funcție de specificul și necesitățile de conducere ale fiecărei unități patrimoniale, rezultatele utilizării informațiilor asigurate fiind o trăsătură a calității managementului băncii respective.

Specificul activității bancare a determinat o relativă osmoză între cele două forme de contabilitate, datorită structurii organizatorice a băncilor (organizații arborescente cu largă desfășurare teritorială, în care unitățile de regulă dispun prin chiar contabilitatea financiară de instrumentele necesare unei anumite autonomii - balanță proprie de verificare, structură contabilă analitică proprie control propriu al resurselor și plasamentelor, veniturilor și cheltuielilor). Aceasta însă nu face ca evidența

contabilă de gestiune să nu fie necesară chiar și în cazul urmăririi costurilor la nivelul unui sector de activitate (unitatea organizatorică) datorită scopurilor diferite pe care le au cele două contabilități.

4.2. Cheltuielile și costurile

Dualismul celor două subsisteme contabile este aplicabil și băncilor și vizează în primul rând organizarea evidenței cheltuielilor ocazionate de realizarea obiectului de activitate al unei unități patrimoniale. Sub aspectul contabilității generale, rezultatele financiare în orice moment sunt sintetizate în **contul de profit și pierderi** (**P**) și se determină prin deducerea cheltuielilor (**Ch**) din venituri (**V**) sub forma:

$$P = V - Ch$$

În scopuri manageriale, formula de mai sus poate fi rescrisă astfel:

$$V = P + Ch$$

Când este vorba de bănci, **veniturile** sunt considerate ca fiind rezultatul brut al activității acesteia și sunt exprimate în prețuri. Pentru bancă, prețurile se materializează în dobânzi, comisioane și speze. Așa cum se știe, prețul este expresia valorică a valorii unui bun material (corporal - produsele sau mărfurile, ori necorporal - serviciile prestate sau lucrările executate) și este format din costuri și profit. În cazul produselor și serviciilor bancare, este foarte greu să se facă o legătură directă între costul unui produs bancar și prețul său, formula de mai sus aplicându-se numai la nivelul volumului total al veniturilor și cheltuielilor.

Cheltuielile sunt definite ca fiind active consumate în procesul realizării veniturilor, fiind în esență, expresia valorică a consumurilor de mijloace materiale și bănești efectuate într-o anumită perioadă în vederea realizării obiectului de activitate al unei bănci. Obiectul de activitate al oricărei societăți comerciale constă în realizarea

de produse, lucrări sau servicii[14]. Totalitatea cheltuielilor ocazionate de realizarea obiectului de activitate reprezintă **costul activității (C)**. Corelată cu obiectivele privind realizarea de venituri, această orientare managerială se circumscrie orientărilor pe care conducerea bancară modernă le integrează în viziunile asupra profitabilității.

În vederea maximizării profiturilor, managerii sunt interesați în orice moment să reducă la un nivel minim posibil costurile. Acest deziderat se realizează printr-o "compartimentare" a costurilor totale, o repartizare a acestora pe ***purtători de costuri*** determinați, pe ***sectoare de cheltuieli*** care pot fi diversele activități, la unitățile patrimoniale ce includ în obiective realizarea unor activități, diversele funcțiuni, subdiviziunile organizatorice sau chiar produsul ori serviciul în sine.

Banca își definește, în funcție de interesul managerial urmărit, purtătorii de costuri care sunt produsele sau serviciile pentru care se efectuează operațiunile de calculație. De asemenea, purtătorii de cheltuieli sunt, în anumite situații, componente cuantificabile ale activității.

Sectoarele de cheltuieli sunt subdiviziunile organizatorice ale unei bănci (centrala, sucursalele și agențiile).

Cheltuielile cuprinse în costuri sunt cele determinate de utilizarea în cadrul procesului de realizare a veniturilor și constau în consumuri de active: forța de muncă și capitalul.

- ***Forța de muncă*** reprezintă aportul factorului uman la realizarea obiectului de activitate. Consumul de forță de muncă se concretizează în realizarea de cheltuieli cu salariile și elementele conexe aces-

---

[14] *De asemenea, există întreprinderi ce nu au ca scop maximizarea profiturilor și deci nu aparțin sferei comerciale (societățile nonprofit, entitățile economice administrative, sau cele cu caracter social ori cultural cum ar fi școlile, spitalele etc.), dar care efectuează cheltuieli pentru desfășurarea activității și trebuie să-și asigure într-o formă sau alta finanțarea acestor cheltuieli. Activitatea acestor entități economice nu intră de regulă în obiectul contabilității de gestiune.*

tora, potrivit normativelor legale (contribuția unității la asigurările sociale, la fondurile de șomaj, sănătate etc.).

- ❑ ***Capitalul*** reprezintă elementele de activ ce se consumă în procesul realizării veniturilor și este format din mijloacele materiale și bănești implicate în acest proces. Din punctul de vedere al participării la realizarea produselor sau serviciilor bancare, capitalul se structurează în:
  - **capital circulant** ce include elementele de activ ce participă la realizarea produsului sau serviciului bancar și se consumă integral într-un ciclu economic, valoarea lor fiind inclusă în totalitate în valoarea rezultatelor obținute (numerarul, plasamentele din portofoliu precum și elementele materiale auxiliare care participă la finalizarea demersului bancar - diverse materiale consumabile, energie electrică, combustibili, birotică);
  - **capital fix** ce include elementele de activ ce participă la realizarea produsului, serviciului sau lucrării și se consumă parțial și treptat sub forma uzurii, respectiv amortizării (fiind vorba aici de mijloacele fixe corporale și necorporale, obiectele de inventar, terenurile cu valoare economică).

Repartizarea pe diverse elemente purtătoare de costuri a cheltuielilor reprezintă obiectul calculației costurilor și pentru activitatea bancară. Astfel, **calculația costurilor** constă în totalitatea metodelor, procedeelor și tehnicilor utilizate de contabilitatea de gestiune pentru determinarea cheltuielilor ce revin pe purtători de costuri, în scopul determinării aportului real al acestora la realizarea produselor sau serviciilor și concretizate în obținerea profitului.

Obiectivele manageriale urmărite prin aplicarea metodelor de calculație se sintetizează după cum urmează:

- ❑ determinarea cheltuielilor totale efectuate de bancă pentru realizarea veniturilor;

- ❑ determinarea aportului fiecărui factor avut în vedere în realizarea acestuia;
- ❑ evaluarea dinamicii cheltuielilor și a elementelor ce au influențat evoluția acestora, implicit determinarea căilor de reducere a costurilor;
- ❑ planificarea costurilor pe diverse perioade și asigurarea unei comparabilități a costurilor realizate cu cele normate prin bugetul de venituri și cheltuieli;
- ❑ previzionarea costurilor optime prin metode economico-matematice.

Clasificarea cheltuielilor incluse în costuri

Așa cum s-a arătat, costul este format din totalitatea cheltuielilor ocazionate de realizarea unui anumit produs, lucrare sau serviciu, ori totalitatea cheltuielilor efectuate în cadrul sectoarelor de cheltuieli. Costul total al activității este format din suma cheltuielilor structurate în costuri parțiale în funcție de criteriile de calculație specifice.

Contabilitatea analitică a cheltuielilor, organizată în scopurile calculației costurilor, presupune gruparea cheltuielilor după cum urmează:

1. **După natura cheltuielilor**, acestea sunt organizate astfel:
   a. *Cheltuieli de exploatare bancară* formate din:
      - cheltuieli cu operațiunile de trezorerie și operațiunile interbancare;
      - cheltuieli cu operațiunile cu clientela;
      - cheltuieli pentru operațiunile cu titluri;
      - cheltuieli cu operațiunile de leasing, locație simplă și asimilate;
      - cheltuieli privind datoriile subordonate și fondurile publice alocate;
      - cheltuieli privind operațiunile de schimb;
      - cheltuieli privind operațiunile în afara bilanțului;
      - cheltuieli cu prestațiile de servicii bancare;

BCUJASI

- cheltuieli cu impozite și taxe.

b. *Cheltuieli diverse de exploatare* formate din:
   - cheltuieli cu personalul și asimilate;
   - cheltuieli cu amortizările privind imobilizările corporale și necorporale;
   - cheltuieli cu materiale și serviciile terților;
   - cheltuieli diverse de exploatare.

c. *Cheltuieli excepționale* privind amenzile, penalitățile și despăgubirile.

d. *Cheltuieli cu impozitul pe profit*, calculat potrivit normelor legale în funcție de tipul de întreprindere.

e. *Cheltuieli cu provizioanele* privind activele neperformante.

2. În funcție de **locul de efectuare** a cheltuielilor, se definesc următoarele:
   a. *Cheltuielile generale ale băncii.*
   b. *Cheltuielile centralei.*
   c. *Cheltuielile unităților teritoriale* (sucursale și agenții).
3. În funcție de **modul de repartizare a cheltuielilor în costuri** acestea sunt structurate în:
   a. *Cheltuieli directe*, care cuprind acele consumuri de elemente de activ ce se pot determina direct pe locuri sau pe purtători de costuri (produsul sau serviciul).
   b. *Cheltuieli indirecte*, ce cuprind cheltuielile ce nu pot fi repartizate direct pe locație sau pe produs în momentul efectuării lor, deoarece sunt ocazionate de regulă de realizarea concomitentă a mai multor produse sau servicii.
4. În raport cu **variabilitatea față de volumul de activitate al băncii**, cheltuielile pot fi:
   a. *Cheltuieli fixe*, sau constante, care nu sunt influențate de volumul activității, cum ar fi cheltuielile

BCUJAS UNIVERSITY LIBRARY

cu întreținerea clădirilor, chiriile, amortizarea mijloacelor fixe, salariile personalului, o parte din cheltuielile gospodărești etc. Anumite categorii de cheltuieli care nu sunt influențate de volumul activității sunt cheltuieli ce rămân fixe pe toată perioada luată în considerație (cheltuielile cu salariile, cheltuielile cu chiriile, amortizările) sau variază în timp, independent de volumul activității sau prin influența indirectă a volumului activității (cheltuielile administrativ-gospodărești, cheltuielile cu terții ce includ energia electrică și combustibilii consumați în scopuri netehnologice, apa, salubritatea).

b. *Cheltuieli variabile*, care sunt direct determinate de volumul activității, incluzând aici cheltuielile cu dobânzile, comisioanele plătite de bancă, cheltuielile cu prelucrarea și transmiterea informațiilor. Cheltuielile variabile pe unitatea de produs sau serviciu bancar se determină direct prin raportarea cuantumului acestora la valoarea produsului sau serviciului. Aceste cheltuieli nu variază însă întotdeauna direct proporțional cu volumul activității. Există astfel, cheltuieli ce variază progresiv (în sensul că volumul lor crește într-un ritm superior față de creșterea volumului de activitate), în vreme ce altele variază degresiv, într-un ritm redus față de ritmul de creștere a volumului de activitate sau variază sinusoidal, în sensul că, în funcție de volumul activității, ritmul acestor cheltuieli crește sau scade în limita anumitor niveluri.

Determinarea nivelurilor și variației acestor categorii de cheltuieli implică reținerea pragului de profitabilitate în ceea ce privește realizarea unui anumit volum de activitate. Astfel, se calculează **indicele de variabilitate** a cheltuielilor față de volumul produselor sau serviciilor bancare, element esențial în calculul eficienței econo-

mice a produselor și serviciilor băncii. Acest indice se determină prin raportul variației fiecărei categorii de cheltuieli la variația volumului produselor și serviciilor de la o perioadă la alta:

$$I_v = \frac{\frac{Ch_1 - Ch_0}{Ch_0}}{\frac{Q_1 - Q_0}{Q_0}}$$

unde:

Ch_0 = Cheltuieli variabile în perioada precedentă;
Ch_1 = Cheltuieli variabile în perioada curentă;
Q_0 = Volumul produselor și serviciilor în perioada precedentă;
Q_1 = Volumul produselor și serviciilor în perioada curentă.

5. În raport cu **cerințele manageriale de calculație a costurilor** și analiză a cheltuielilor se delimitează:
   a. *Cheltuielile pe elemente primare* bazate pe conținutul economic al cheltuielilor și pe raportul acestora cu celelalte categorii de active. Gruparea pe elemente primare respectă organizarea cheltuielilor în cadrul clasei 6 din Planul de conturi bancar ce reglementează funcționarea contabilității financiare și prezintă o semnificație redusă pentru obiectul contabilității de gestiune.
   b. *Cheltuielile pe articole de calculație*, ce reprezintă forma de structurare a cheltuielilor ce răspunde necesităților calculației costurilor și constă în delimitarea cheltuielilor directe de cele indirecte și determinarea diferitelor categorii de costuri la nivelul băncii.

Specificul activității bancare imprimă organizării contabilității de gestiune particularitatea că, atunci când este vorba de urmărirea cheltuielilor pe locații, acest lucru este posibil prin utilizarea conturilor clasei 6 de conturi

deschise în analitic la nivelul fiecărei unități teritoriale, îmbinându-se astfel în mod eficient, din punctul de vedere al scopului gestiunii bancare, principiile de evidență impuse de reglementările curente privind contabilitatea financiară cu principiile de organizare și urmărire a costurilor la locul unde se efectuează cheltuielile.

6. În funcție de **legătura** lor **cu contabilitatea** financiară se disting:
   a. *Cheltuieli evidențiate în contabilitate*, care sunt în general cheltuielile generate de relațiile băncii cu entități economice exterioare și care sunt înregistrate în clasa 6 de conturi ce se regăsesc în balanțele de verificare ale fiecărei unități bancare.
   b. *Cheltuieli extracontabile* generate de operațiunile de transfer de resurse între unitățile băncii sau de serviciile prestate de unități ale băncii în favoarea altor unități ale băncii, al căror cost se recuperează de la unitățile beneficiare. Aceste cheltuieli nu influențează rezultatul financiar al băncii din punct de vedere al contabilității financiare însă relevă managerilor băncii valoarea eforturilor reale ale unităților teritoriale pentru realizarea acestui rezultat.

Tipologia calculațiilor

Considerând calculația costurilor ca fiind ansamblul metodelor și mijloacelor selectate de determinare a cheltuielilor efective realizate pe unitatea de produs sau serviciu, se delimitează, în funcție de anumite criterii de clasificare, o anumită tipologie a calculațiilor după cum urmează:

1. Cel mai important criteriu de clasificare este **momentul la care se realizează calculația** costurilor unitare în funcție de care se determină:
   1.1. ***Antecalculația***, care se efectuează în vederea evaluării costurilor aferente realizării unui produs sau serviciu, programate pentru perioada

următoare. Astfel, antecalculația se efectuează la începutul perioadei avute în vedere, de regulă la începutul exercițiului financiar, și reprezintă instrumentul de bază al planificării activității unei bănci, având ca obiectiv, așadar, determinarea costurilor atât la nivel de produs sau serviciu, cât și la nivelul întregii activități a băncii. Costurile rezultate sunt denumite costuri previzionate și stau la baza determinării eficienței realizării obiectivelor băncii, precum și a determinării mijloacelor de optimizare a activității.

În funcție de obiectivul concret avut în vedere, antecalculația îmbracă două forme principale:

⇒ *Antecalculații de proiect*, care au ca obiect calculul cheltuielilor estimate a se realiza pentru obținerea unui produs sau serviciu nou, în vederea determinării eficienței realizării acestora, precum și a repartiției în timp a necesarului de resurse aferente realizării obiectivului respectiv (de exemplu antecalculația implementării cardurilor bancare, proces demarat de majoritatea băncilor fără o estimare riguroasă a costurilor).

⇒ *Antecalculația de buget*, care se elaborează în scopul stabilirii costurilor activității și a necesarului de resurse pe exercițiul financiar următor, cu defalcare pe trimestre și pe luni. Antecalculația de buget se efectuează plecând de la obiectivele generale cuprinse în strategia managerială a băncii, având rolul esențial de instrument al planificării activității, resurselor și rezultatelor.

1.2. ***Postcalculația*** sau calculația efectivă, ce se realizează după efectuarea cheltuielilor ocazionate de realizarea obiectivelor băncii și are ca obiect determinarea costurilor reale ale

activității la nivel de unitate teritorială, produs sau serviciu bancar.

Între costurile rezultate din antecalculație și costurile efective determinate prin postcalcul pot apărea mai multe tipuri de diferențe favorabile (atunci când costul efectiv este mai mic decât cel planificat, rezultând economii și în consecință, rezultate financiare superioare) sau nefavorabile (când costul efectiv depășește costul planificat, rezultând pierderi și, în consecință, rezultate financiare inferioare celor programate prin Bugetul de venituri și cheltuieli). Unele din aceste diferențe sunt evidențiate și în contabilitatea financiară. Aceste diferențe pot avea ca sursă:

a. Influența factorilor externi asupra resurselor, și asupra elementelor de activ ce au participat la desfășurarea activității, concretizată în apariția de diferențe între prețurile programate și cele efective de intrare;
b. Influența factorilor externi asupra celorlalte categorii de active sau de cheltuieli, cum ar fi modificările de natură legislativă ce influențează cheltuielile (majorări sau reduceri de taxe și impozite, modificări reglementate prin măsuri legislative ale regimului amortizărilor sau a regimului diferitelor categorii de provizioane);
c. Influența factorilor interni de natură decizională care au intervenit în sens pozitiv sau negativ în desfășurarea procesului de producție prin măsuri ulterioare antecalculației (reorientarea personalului spre activități sau specializări neavute în vedere la programare, reacția pieței față de unele produse sau servicii ale băncii, modificarea de imagine a băncii pe piața locală);
d. Apariția unor cheltuieli neprevăzute cum ar fi amenzi, penalități, pierderi din deprecieri, accidente sau calamități, care au influențat nefavorabil costurile. Este de specificat aici faptul că, fiind mai

degrabă o metodă de evaluare cu rol intern, anumite elemente de cheltuială din clasa 6 nu este necesar a fi incluse în calculațiile de costuri. Având în vedere unele opinii[15] care definesc cheltuielile printr-o sinonimie cu noțiunea de plată, în vreme ce transferul acestora în costuri se leagă nemijlocit de legătura acestora cu consumul de resurse materiale, financiare și umane, se pot elimina atât din antecalculație, cât și din postcalculație unele elemente de cheltuială și, de asemenea, pot fi adăugate elemente patrimoniale care nu sunt considerate ca fiind cheltuială de către contabilitatea generală, rezultatul final al calculației fiind, în consecință, distorsionat comparativ cu rezultatul financiar. Discutabilă prin modalitatea de abordare a cheltuielilor și costurilor, această viziune asupra calculației este totuși utilă în sens managerial (atunci când se delimitează clar diferențele față de rezultatele din contabilitatea financiară), deoarece implică o determinare a costurilor pentru realizarea produselor sau serviciilor numai în strictă legătură cu consumurile de resurse. Eliminarea din calculația costurilor a unor cheltuieli din clasa 6, precum și includerea în costuri a unor elemente patrimoniale considerate a fi consumate în termeni reali poate fi realizată, în principal, în funcție de obiectivele pe termen scurt ale managementului băncii.

Pentru a se asigura comparabilitatea costurilor determinate prin antecalculație cu cele efective rezultate din postcalcul, trebuie respectate următoarele cerințe:

- ❑ utilizarea aceleiași metode de calculație;
- ❑ în cadrul aplicării metodei, gruparea similară a cheltuielilor pe articole de calculație;

---

[15] *Mihai Epuran, Valeria Bâbâiță, Corina Grosu,* ***Contabilitate și control de gestiune****, Editura Economică, București, 1999.*

- ❑ utilizarea aceloraşi delimitări în ceea ce priveşte purtătorii de cheltuieli şi locurile de cheltuieli;
- ❑ utilizarea aceloraşi criterii de repartizare a cheltuielilor indirecte pe unităţi teritoriale, produse, servicii.

2. Din punctul de vedere al **structurii elementelor de cheltuieli** incluse în costuri se delimitează:
   2.1. ***Calculaţii pe elemente de cheltuieli primare*** care au ca obiectiv determinarea valorii totale a cheltuielilor efectuate de bancă pe parcursul perioadei avute în vedere.
   2.2. ***Calculaţii pe articole de calculaţie*** care au ca obiectiv determinarea cheltuielilor ce revin pe o unitate de produs sau serviciu bancar şi prin aceasta, determinarea în final, ca şi în calculaţia pe elemente primare de cheltuieli, a valorii totale a cheltuielilor ocazionate de desfăşurarea activităţii. De menţionat că rezultatele obţinute prin calculaţia pe elemente de cheltuieli primare trebuie să fie identice cu cele obţinute pe total activitate prin calculaţia pe articole de calculaţie.
3. După **gradul de repetabilitate** al calculaţiei, se disting:
   3.1. ***Calculaţii ocazionale***, nerepetabile, ce se efectuează numai în situaţii specifice, cum ar fi fundamentarea de cost pentru un nou produs sau serviciu, utilizată de regulă la analiza cheltuielilor pe client.
   3.2. ***Calculaţii periodice***, repetabile în timp cu o anumită regularitate (de regulă lunar) dependentă de structura şi complexitatea activităţii, dimensiunea reţelei teritoriale, paleta de produse şi servicii ale băncii.

Organizarea contabilităţii de gestiune într-o bancă presupune o abordare modernă a practicii contabile, ca o

componentă de bază a conducerii băncii. Abordarea contabilității din prisma managementului este o consecință a practicii activității de conducere, unde decizia este determinată de structura și calitatea informațiilor de natură financiar-contabilă furnizate în primul rând de evidența contabilă.

Integrarea contabilității în conceptul general al științei conducerii implică definirea unor componente ale acesteia ca fiind componente ale unei contabilități manageriale, subordonate cerințelor și politicilor conducerii, al cărei scop fundamental este maximizarea rezultatelor în condiții de efort material, financiar și uman minim. Rezultatele analizei contabile, izvorâte din evidența contabilității generale, precum și, în special, principiile, metodele și tehnicile contabilității de gestiune definesc calitatea de știință managerială a contabilității.

Din această perspectivă, contabilitatea managerială trebuie să satisfacă realizarea următoarelor obiective principale:

a. Bugetizarea, înregistrarea, urmărirea și controlul cheltuielilor și veniturilor globale ale băncii, în vederea determinării rezultatelor economico-financiare globale ale acesteia; acest obiectiv se realizează prin analiza conținutului economico-financiar al conturilor de venituri și cheltuieli evidențiate de contabilitatea generală.

b. Bugetizarea, înregistrarea, urmărirea și controlul cheltuielilor și veniturilor pe principalele funcțiuni ale băncii, activități sau subactivități desfășurate în cadrul acesteia, fapt ce implică utilizarea principiilor contabilității de gestiune prin organizarea veniturilor și cheltuielilor pe principii funcționale.

c. Bugetizarea, înregistrarea, urmărirea și controlul cheltuielilor și veniturilor pe subdiviziuni organizatorice (centrală, sucursale și agenții) sau funcționale (funcția de creditare, funcțiunile de transfer), ceea ce implică organizarea evidenței veniturilor și cheltuielilor în baza unor clasificări structurale.

d. Bugetizarea, înregistrarea, urmărirea și controlul cheltuielilor și veniturilor pe produse sau servicii care constituie obiectul de activitate al băncii, ceea ce implică organizarea cheltuielilor și veniturilor pe principii operaționale.

În consecință, contabilitatea veniturilor și cheltuielilor presupune utilizarea mai multor forme de organizare a acestora, unele realizate direct prin aplicarea regulilor contabilității generale (organizarea pe principii economico-financiare), altele fiind realizate prin aplicarea regulilor contabilității de gestiune (clasificarea veniturilor și cheltuielilor pe principii funcționale, structurale sau operaționale). Apare astfel evident rolul contabilității de gestiune în desfășurarea unui management activ, pertinent și eficient, care să conducă la realizarea în condiții de risc minim a opțiunilor băncii în ceea ce privește realizarea obiectivului fundamental al maximizării profiturilor.

4.3. Procedee generale de calculație aplicabile în activitatea bancară

Metodologiile de calculație utilizează anumite procedee de calculație a costurilor, determinate pe de o parte de opțiunea metodologică iar pe de altă parte de tipul de cheltuială ce trebuie afectat unei anumite categorii de costuri. Dintre procedeele utilizate în general în calculația costurilor, cele care sunt mai aproape de specificul activității bancare și sunt aplicabile acestui domeniu sunt următoarele:

1. **Procedee de calculație** a costurilor **pe sectoare de cheltuieli** care cuprind:
   a. *repartizarea directă* a cheltuielilor cu dobânda, comisioanele și spezele. Având în vedere specificul analitic al contabilității bancare, aceste categorii de cheltuieli se pot determina direct pe produsele sau serviciile bancare (diversele categorii de depozite, cheltuielile de transfer în

funcție de specificul circuitului de transfer etc.);

b. *procedeul ponderării cantităților cu prețurile*, care se aplică pentru calculul și delimitarea cheltuielilor pe purtători de costuri sau pe sectoare de cheltuieli. Acest procedeu se aplică în cazul în care se determină normativele de consumuri cantitative specifice pe elementele de cheltuială (cheltuielile cu funcționarea băncii). Antecalculația costurilor are în vedere utilizarea acestor normative, în vreme ce postcalculația are în vedere cantitățile consumate efectiv, determinând astfel costurile efective prin înmulțirea cantităților cu prețurile efective calculate după diferitele metode (CMP, LIFO, FIFO etc.).

Acest procedeu se aplică și în cazul determinării pe locuri de cheltuieli a salariilor lucrătorilor bancari. Pentru determinarea celorlalte cheltuieli administrativ-gospodărești ale subunităților băncii (care au de regulă un caracter fix) se iau în calcul volumul activității și alte elemente ce pot influența valoarea acestor cheltuieli;

c. *procedeul cotelor de cheltuieli*, care constă în repartizarea anumitor cheltuieli asupra sectoarelor de cheltuieli prin cote-părți calculate în raport cu numărul perioadelor de gestiune în care se suportă cheltuielile respective. Prin acest procedeu se calculează cota-parte din cheltuielile anticipate ce revine unei perioade de gestiune (de exemplu asigurările plătite anticipat la nivelul centralei). Rezultatul are caracterul unei mărimi medii, care se determină cu relația:

$$Ch_Q = C_t / n$$

unde:

Ch_Q = Cheltuielile repartizate;
C_t = Cheltuieli totale de repartizat;
n = Numărul de perioade de gestiune;

d. *procedeul cotelor procentuale* folosit pentru determinarea unor elemente ale costurilor pe

locuri de cheltuieli, cum ar fi amortizarea imobilizărilor corporale, uzura obiectelor de inventar, contribuțiile unității la asigurările sociale, la fondul de sănătate, la fondul de șomaj etc.

e. *procedee statistico-matematice*, care se aplică în antecalculații pentru a se determina suma anumitor cheltuieli pentru care nu se pot utiliza alte procedee de calcul.

2. **Procedee de repartizare a cheltuielilor indirecte asupra purtătorilor de costuri**

Cheltuielile indirecte, numite și cheltuieli de regie, se colectează pe măsura efectuării lor în cadrul sectoarelor de cheltuieli (subunități organizatorice sau funcționale), fiind, de regulă, evidențiate astfel în contabilitatea financiară și apoi sunt supuse operațiunilor de repartizare pe purtători de costuri în baza anumitor proceduri. Acestea se mai numesc *proceduri de suplimentare*, deoarece cotele-părți de cheltuieli indirecte suplimentează costul produselor determinat pe baza alocării cheltuielilor directe. Valoarea rezultată după suplimentarea costurilor directe cu cota-parte a cheltuielilor indirecte formează costul produsului.

Repartizarea pe purtători de costuri a cheltuielilor indirecte se face de regulă prin utilizarea **procedeului suplimentării** care poate fi aplicat în două variante:

- ❑ varianta clasică;
- ❑ varianta cifrelor relative de structură.

Varianta clasică a procedeului suplimentării constă în efectuarea succesivă a următoarelor operații:

a. alegerea unui *criteriu de repartizare* numit și bază sau cheie de repartiție, care trebuie să îndeplinească următoarele condiții:
   - să fie comun tuturor purtătorilor de costuri;
   - să existe o legătură cauzală între baza de repartizare și cheltuielile indirecte de repartizat;

- să se folosească aceeași bază de repartizare atât în antecalculație, cât și în postcalculație, în vederea asigurării comparabilității rezultatelor;
- aplicarea unei singure baze de repartizare pentru o anumită cheltuială sau grup de cheltuieli indirecte;
- aplicarea aceleiași baze de calculație asupra cheltuielilor indirecte pe tot parcursul anului, în vederea respectării principiului permanenței metodelor prevăzute de Legea contabilității;

b. calculul *coeficientului de suplimentare* prin raportarea cheltuielilor indirecte de repartizat la baza de repartizare însumată de la toate obiectele de calculație asupra cărora se repartizează cote de cheltuieli indirecte;

c. calculul *cotei de cheltuieli indirecte* ce revine fiecărui obiect de calculație, prin înmulțirea coeficientului de repartizare rezultat cu baza de repartizare aferentă fiecărui purtător de costuri.

Varianta clasică de suplimentare utilizează 3 modalități de calcul, în funcție de numărul de coeficienți de repartizare calculați:

- ❑ suplimentarea prin **coeficient unic**, folosită pentru repartizarea sumei totale a cheltuielilor indirecte (cheltuieli comune), calculându-se un singur coeficient de repartizare;
- ❑ suplimentarea prin **coeficienți diferențiați** realizează repartizarea cheltuielilor indirecte pe baza unor coeficienți de repartizare diferiți în funcție de natura cheltuielilor indirecte supuse repartizării. Aceasta semnifică faptul că, fiecare coeficient de repartizare este calculat după o bază de repartizare diferită, ce are legătură cu cheltuiala indirectă respectivă, în acest caz respectându-se legăturile de cauzalitate între cheltuiala indirectă și baza de repartizare, ca de exemplu:

- amortizarea imobilizărilor cum ar fi o clădire în care își desfășoară activitatea mai multe sectoare ale băncii (în cazul în care banca își definește calculația pe funcțiuni), caz în care amortizarea se repartizează pe fiecare zonă de cheltuieli în funcție de suprafața ocupată de aceasta;
- consumul de energie electrică în scopuri tehnologice (echipamentele informatice) atunci când se măsoară de la un singur contor, se determină prin raportarea la puterea instalată din fiecare sector al băncii;
- cheltuielile cu reparațiile și întreținerea spațiilor de lucru se repartizează în funcție de suprafața ocupată de acestea;

❑ suplimentarea prin **coeficienți selectivi**, care prezintă anumite particularități după cum urmează:

- delimitarea purtătorilor de costuri se face în funcție de poziția acestora în fluxul de realizare a unei operațiuni bancare (în cazul spre exemplu al unui transfer interbancar);
- utilizarea unei baze de repartizare diferite în funcție de natura cheltuielilor indirecte de repartizat;
- determinarea unor coeficienți de suplimentare diferiți pentru fiecare categorie de cheltuială.

3. **Procedee de delimitare a cheltuielilor variabile și fixe**

Procedeul cel mai des utilizat de separare a cheltuielilor fixe de cele variabile este cunoscut sub denumirea de procedeul punctelor de minim și maxim, care presupune parcurgerea următoarelor etape:

❑ determinarea cheltuielilor variabile unitare prin raportarea diferenței între momentele de maxim

și de minim ale cheltuielilor totale la diferența între momentele de maxim și de minim ale producției în baza relației:

$$C_{vu} = \frac{C_{tmax} - C_{tmin}}{Q_{max} - Q_{min}}$$

unde:

C_{vu} = Cheltuieli variabile unitare;
C_{tmax} = Cheltuieli totale maxime în perioadă;
C_{tmin} = Cheltuieli totale minime în perioadă;
Q_{max} = Volumul maxim al activității în perioadă;
Q_{min} = Volumul minim al activității în perioadă.

Volumul de activitate se poate măsura pe baza mai multor criterii ca, de exemplu, în funcție de numărul de operațiuni înregistrate în contabilitate. Operațiunile complexe se transformă în operațiuni simple în baza unor procedee de etalonare bazate, de pildă, pe durata de execuție;

- ❑ se calculează cheltuielile fixe din perioada de gestiune analizată:

$$C_f = C_t - (C_{vu} \times Q)$$

unde:

C_f = Cheltuieli fixe în perioada analizată;
C_t = Cheltuielile totale în perioada analizată;
Q = Volumul operațiunilor din perioada analizată.

4. Procedee de calculație a costurilor pe unitatea de produs sau serviciu bancar

Unul din obiectivele calculației costurilor este determinarea prin postcalcul a costurilor unitare reale pe produs sau serviciu bancar. Procedeele de calculație a costurilor unitare sunt diverse, utilizarea lor fiind dependentă de o serie de factori dintre care se menționează condițiile concrete de natură tehnologică și organizatorică, natura și volumul produsului sau serviciului, precum și raportul dintre produs și cheltuielile pe care le-a ocazionat.

Astfel, se disting următoarele procedee utilizate în principal în calculația costurilor unitare:

a. procedeul diviziunii simple;
b. procedeul produselor colaterale;
c. procedeul indicilor de echivalență;
d. procedeul echivalării cantitative;
e. procedeul deducerii valorii produselor secundare din valoarea produselor principale.

Procedeul diviziunii simple, după care costul unitar pe produs se obține prin raportarea simplă a totalului cheltuielilor la volumul produselor, face ca toate cheltuielile efectuate într-un sector de cheltuieli să fie considerate cheltuieli directe. Aplicarea acestui procedeu nu este deci posibilă decât în cazul produselor similare (depozitele bancare de exemplu) și are un caracter aproximativ chiar și în această situație, deoarece anumite compartimente ale băncii care nu au legătură directă cu produsul sau serviciul respectiv nu se pot evalua din punctul de vedere al costurilor prin procedeul diviziunii simple. O utilizare posibilă ar fi în cazul ghișeelor bancare denumite puncte de lucru sau în cazul punctelor de schimb valutar, unde operațiunile sunt de regulă incluse în activitatea de casierie.

Procedeul produselor și serviciilor colaterale are în vedere produsele și serviciile numite simultane sau asociate și care prezintă anumite particularități, în sensul că se realizează concomitent, cum este cazul creditelor la care sunt asociate o serie de alte servicii (de analiză a documentației, evaluare a garanțiilor etc.). Costurile se repartizează pe baza mediei dintre cheltuielile efectuate și suma produselor și serviciilor realizate.

Procedeul indicilor de echivalență se utilizează atunci când nu există o altă posibilitate mai precisă de repartizare a cheltuielilor în costul unitar. Procedeul se poate

utiliza de asemenea pentru repartizarea parțială sau totală a cheltuielilor indirecte la nivelul unui centru de cost.

Aplicarea procedeului indicilor de echivalență presupune realizarea următoarelor etape:

- **Calculul indicilor de echivalență.** Indicii de echivalență reprezintă o modalitate de omogenizare a calculației costurilor unitare cu condiția ca determinarea acestora să exprime cât mai exact gradul de participare a fiecărui produs sau serviciu la formarea cheltuielilor de producție. Calculul indicilor de echivalență are la bază una sau mai multe caracteristici ale produselor, așanumiții parametri, comuni tuturor ofertelor băncii dar diferențiați ca mărime de la un produs la altul. Parametrii pe baza cărora se determină indicii de echivalență sunt, în cazul băncilor, de natură economică. Natura economică a parametrilor folosiți în calculul indicilor de echivalență constă din valoarea cheltuielilor directe totale pe diverse paliere efectuate pentru realizarea unui produs sau serviciu.

Indicii de echivalență se structurează, în raport cu numărul de parametri care stau la baza calculului acestora în:

⇒ indici de echivalență simpli, care se determină în funcție de un singur parametru;

⇒ indici de echivalență complecși, care se calculează pe baza a doi sau mai mulți parametri;

⇒ indici de echivalență agregați, care au la bază mai multe serii de indici de echivalență simpli;

- **Determinarea costului unei unități convenționale** de produs sau serviciu bancar, prin raportarea mărimii absolute a cheltuielilor efectuate la volumul total al produselor și serviciilor obținute.
- **Calculul costului unitar pe fiecare produs** prin înmulțirea indicelui de echivalență cores-

punzător fiecărui produs cu costul fiecărei unități de produs convențional.

Practica bancară a procedat la determinarea anumitor corelații între diferitele cheltuieli și veniturile corespunzătoare. Astfel, se determină profitul din dobânzi prin compararea veniturilor din dobânzi cu cheltuielile cu dobânda în vreme ce restul categoriilor de cheltuieli (cele cu funcționarea) se corelează cu veniturile din comisioane, considerându-se că acestea trebuie acoperite exclusiv din comisioanele încasate de către bancă.

Noile orientări în activitatea bancară, în care ponderea serviciilor a crescut în totalul ofertei unei bănci, precum și eforturile complexe și substanțiale pe care le fac și băncile românești în vederea implementării de noi produse și servicii, în contextul unei informatizări generale a sistemului, determină modificarea orientărilor comparative simpliste de până acum spre analize mai profunde și mai realiste a corelațiilor dintre venituri și cheltuieli la nivelul băncii.

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa nr. 1

Bilanțul agregat al băncilor comerciale la 31.12.1999 față de 31.12.1998

- miliarde lei -

	31.12.1998	31.12.1999	%
ACTIV			
Total plasamente in activ (1+ 2)	148.004,6	181.579,1	122,68
1. Active externe	17.301,3	22.904,4	132,39
In valute convertibile, din care:	15.458,5	20.765,5	134,33
- Disponibilități, depozite la bănci, organisme financiare internaționale	14.700,5	19.207,0	130,66
In valute neconvertibile	12,4	-	0,00
Alte active externe	1.830,4	2.138,9	116,85
2. Active interne	130.703,3	158.674,7	121,40
2.1. Numerar în casieriile băncii	771,7	1.273,9	165,08
2.2. Credite interne (total)	77.919,5	87.614,7	112,44
Credite neguvernamentale (bancare)	59.086,5	57.764,5	97,76
• În lei	24.272,6	24.451,1	100,74
- Pe termen scurt	19.351,6	18.788,0	97,09
- Pe termen mediu și lung	4.921,0	5.664,1	115,10
• În valută	34.813,9	33.313,4	95,69
- Pe termen scurt	13.820,9	19.434,3	140,62
- Pe termen mediu și lung	20.993,0	13.879,1	66,11
Credite guvernamentale, din care:	18.833,0	29.850,2	158,50
- Credite neperformante preluate de stat	137,3	-	0,00
- Certificate de trezorerie	11.198,1	15.867,8	141,70
- Plasamente la trezorerie	-	1.120,4	-
- Bonuri de tezaur in valută	2.520,1	3.004,5	119,22
- Obligațiuni în valută	2.050,2	6.212,6	303,02
- Alte titluri de stat	2.927,3	3.644,9	124,51
2.3. Sume în tranzit între sediile băncilor	188,4	131,3	69,69
2.4. Active interbancare	24.527,8	41.699,2	170,01
• În lei	15.404,1	23.491,0	152,50
- Disponibilități la B.N.R.	6.750,1	17.351,8	257,06
- Depozite la B.N.R.	1.128,0	2.662,0	235,99
- Disponibilități la bănci comerciale	169,8	93,2	54,89

	31.12.1998	31.12.1999	%
– Depozite la bănci comerciale	6.141,7	3.079,3	50,14
– Credite acordate băncilor comerciale	1.214,5	304,8	25,10
• În valută	9.123,7	18.208,2	199,57
– La B.N.R.	5.527,9	13.756,5	248,86
– La bănci comerciale	3.595,8	4.481,7	124,64
2.5. Alte active	27.295,9	27.955,5	102,42
– Diferențe nefavorabile din reevaluarea activelor și pasivelor în valută	3,0	26,2	873,33
– Dobânzi și comisioane de încasat	13.867,6	8.264,1	59,59
– Diverse active	13.425,3	19.665,1	146,48

	31.12.1998	31.12.1999	%
PASIV			
Total resurse în pasiv (1+ 2)	148.004,6	181.579,1	122,68
1. Pasive externe, din care:	8.843,7	11.158,0	126,17
În valute convertibile	8.771,5	11.110,3	126,66
2. Pasive interne	139.160,9	170.421,1	122,46
2.1. Bani în sens larg (M2)	81.004,8	116.742,7	144,12
– Bani în sens restrâns (M1)	10.584,7	12.297,3	116,18
– Disponibilități la vedere	10.584,7	12.297,3	116,18
– Cvasibani	70.420,1	104.445,4	148,32
– Economii ale populației	30.966,7	39.246,4	126,74
– Depozite în lei	9.252,0	14.726,4	159,17
– Depozite în valută ale rezidenților	30.201,4	50.472,6	167,12
2.2. Sume în tranzit între sediile băncilor	139,8	232,3	166,17
2.3. Depozite guvernamentale	7.118,8	5.638,2	79,20
2.4. Conturi de capital	11.264,3	17.811,8	158,13
2.5. Pasive interbancare	14.761,3	9.626,5	65,21
În lei	8.024,8	5.413,4	67,46
– Depozite și disponibilități ale băncilor comerciale	7.041,8	3.224,7	45,79
– Împrumuturi de la bănci	983,0	2.188,6	222,64
- Împrumuturi de la B.N.R.	555,5	1.930,0	347,43
- Împrumuturi de la alte bănci comerciale	427,5	258,6	60,49
În valută	6.736,5	4.213,2	62,54
– Disponibilități la vedere	1.990,4	562,5	28,26

	31.12.1998	31.12.1999	%
– Depozite la termen	4.097,0	2.788,4	68,06
– Împrumuturi de la alte bănci comerciale	649,1	862,3	132,85
2.6. Alte pasive	24.871,9	20.369,5	81,90
– Diferențe favorabile din reevaluarea activelor și pasivelor în valută	131,6	19,5	14,82
– Provizioane	16.846,3	11.977,4	71,10
– Venituri de realizat	-	-	
– Altele	7.894,0	8.372,5	106,06

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITAR

Anexa nr. 2

Masa monetară la 31.12.1998 și 31.12.1999

- miliarde lei -

	31.12.1998	31.12.1999	%
Bani în sens larg (M2)	81.004,8	116.742,7	144,12
1. Bani în sens restrâns (M1)	10.584,7	12.297,3	116,18
• Disponibilități la vedere	10.584,7	12.297,3	116,18
– Regii autonome	893,8	899,6	100,65
– Societăți comerciale cu capital majoritar de stat	1.806,2	1.447,8	80,16
– Societăți comerciale cu capital majoritar sau integral privat	6.078,1	7921,1	130,32
– Societăți de asigurare	172,7	142,2	82,34
– Conturi curente ale populației	769,7	745,3	96,83
– Cecuri	42,7	45,4	106,32
– Alte disponibilități	821,8	1.091,0	1317,63
2. Cvasibani	70.420,1	104.455,4	148,33
• Economii ale populației	30.966,7	39.246,4	126,74
– Economii la vedere	1.403,4	1.356,7	96,67
– Economii la termen	29.563,3	37.889,6	128,16
• Depozite în lei	9.252,0	14.726,4	159,17
◊ Depozite la termen în lei	5.501,7	7,802,7	141,82
– Regii autonome	245,7	531,4	216,28
– Societăți comerciale cu capital majoritar de stat	631,1	1.500,6	237,78
– Societăți comerciale cu capital majoritar sau integral privat	2851,1	4.235,9	148,57
– Societăți de asigurare	608,0	294,1	48,37
– Altele	1.165,4	1.240,7	106,46
◊ Depozite condiționate	1.380,1	2.574,7	186,56
– Acreditive	8,6	4,0	46,51
– Colaterale (garanții)	1.365,3	2.480,1	181,65
– Depozite pentru investiții	6,2	90,7	1462,90
◊ Certificate de depozit	2.370,2	4.349,1	183,49
• Depozite în valută ale rezidenților	30.201,4	50.472,6	167,12
a. În valută convertibilă	30.201,4	50.472,6	167,12
◊ La vedere	11.817,2	22.576,4	191,05
– Regii autonome	866,7	1.215,7	140,27
– Societăți comerciale cu capital majoritar de stat	1.487,0	4.388,8	295,14

	31.12.1998	31.12.1999	%
– Societăți comerciale cu capital majoritar sau integral privat	4.671,1	9.769,4	209,15
– Societăți de asigurare	195,3	593,0	303,64
– Populație	3.387,1	5.067,3	149,61
– Altele	1.210,0	1.542,9	127,51
◊ La termen	15.647,6	23.345,1	149,19
– Regii autonome	2.802,6	318,4	11,36
– Societăți comerciale cu capital majoritar de stat	1.661,1	723,3	43,54
– Societăți comerciale cu capital majoritar sau integral privat	3.150,2	5.252,1	166,72
– Societăți de asigurare	176,7	258,0	146,01
– Populație	7.507,9	15.968,4	212,69
– Altele	349,1	725,0	207,68
◊ Depozite condiționate în valută	2.724,4	4.357,0	159,93
– Acreditive	720,5	1.158,0	160,72
– Colaterale (garanții)	1.873,4	3.199,0	170,76
– Depozite pentru investiții	130,4	0,0	0,00
◊ Certificate de depozit în valută	12,3	294,0	2390,24

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Anexa nr. 3

Structura bugetului de venituri și cheltuieli

	Total An	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
I. VENITURI					
1. Venituri din operațiuni de trezorerie și interbancare					
1.1. Dobânzi de la Banca Națională a României					
1.2. Dobânzi de la conturile de corespondent					
1.3. Dobânzi de la conturile de depozite					
1.4. Dobânzi de la creditele acordate băncilor					
1.5. Alte venituri din dobânzi					
1.6. Comisioane					
2. Venituri din operațiuni cu clientela					
2.1. Dobânzi din credite acordate persoanelor fizice					
2.1.1. Credite pe termen scurt					
2.1.2. Credite pe termen mediu și lung					
2.2. Credite acordate persoanelor juridice					
2.2.1. Credite pe termen scurt					
2.2.2. Credite pe termen mediu și lung					
2.3. Credite în valută					
2.4. Comisioane					
2.5. Alte venituri din operațiuni cu clientela					
3. Venituri din operațiuni de schimb					
3.1. Venituri din operațiuni de schimb manual					
3.2. Venituri din operațiuni de arbitraj					
3.3. Comisioane					

	Total An	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
4. Venituri din provizioane					
5. Alte venituri					
5.1. Venituri din operațiuni cu titluri					
5.2. Venituri din operațiuni de leasing					
5.3. Venituri excepționale					
5.4. Alte venituri					
6. Venituri din excedent de resurse					
II. CHELTUIELI					
1. Cheltuieli cu operațiunile de trezorerie și interbancare					
1.1. Dobânzi					
1.1.1. Dobânzi la Banca Națională a României					
1.1.2. Dobânzi la conturile de corespondent					
1.1.3. Dobânzi la conturile de depozite					
1.1.4. Dobânzi la împrumuturile de la bănci					
1.1.5. Alte cheltuieli cu dobânda					
1.2. Comisioane					
2. Cheltuieli din operațiuni cu clientela					
2.1. Dobânzi la conturile curente					
2.2. Dobânzi la conturile de depozit					
2.2.1. Persoane fizice					
2.2.1.1. Depozite la vedere					
2.2.1.2. Depozite la termen					
- termen scurt					
- termen mediu și lung					
2.2.2. Persoane juridice					
2.2.1.1. Depozite la vedere					
2.2.1.2. Depozite la termen					
- termen scurt					
- termen mediu și lung					
2.3. Dobânzi la depozitele în valută					
2.3.1. Depozite la vedere					
2.3.2. Depozite la termen					
2.4. Certificate de depozit					

	Total An	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
3. Cheltuieli din operaţiuni de schimb					
3.1. Cheltuieli cu operaţiunile de schimb manual					
3.2. Cheltuieli cu operaţiunile de arbitraj					
3.3. Comisioane					
4. Cheltuieli cu provizioanele					
5. Alte cheltuieli cu operaţiunile					
5.1. Cheltuieli din operaţiunile cu titluri					
5.2. Cheltuieli din operaţiuni de leasing					
5.3. Cheltuieli excepţionale					
5.4. Alte cheltuieli					
6. Cheltuieli cu deficitul de resurse					
7. Cheltuieli de funcţionare					
7.1. Cheltuieli de interes general					
7.1.1. Cheltuieli cu personalul şi asimilate					
7.1.1.1. Cheltuieli cu salariile					
7.1.1.2. Cheltuieli cu asigurările şi protecţia socială					
7.1.1.3. Alte cheltuieli cu personalul					
7.1.2. Cheltuieli cu amortizările					
7.1.2.1. Imobilizări necorporale					
7.1.2.2. Imobilizări corporale					
7.1.3. Cheltuieli cu chirii, clădiri, terenuri şi alte mijloace fixe					
7.1.4. Cheltuieli cu pregătirea personalului					
7.1.5. Cheltuieli cu prelucrarea automată a datelor					
7.1.6. Cheltuieli de protocol, reclamă şi publicitate					
7.1.6.1. Cheltuieli de protocol					
7.1.6.2. Cheltuieli cu reclama şi publicitatea					
7.1.7. Alte cheltuieli de interes general					

	Total An	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV
7.2. Cheltuieli administrativ gospodărești					
7.2.1. Cheltuieli cu uzura obiectelor de inventar					
7.2.2. Cheltuieli cu protecția muncii					
7.2.3. Cheltuieli de birou					
7.2.4. Cheltuieli de deplasare, detașare și transfer					
7.2.5. Cheltuieli cu poșta și telecomunicațiile					
7.2.6. Cheltuieli cu energia electrică					
7.2.7. Cheltuieli cu încălzirea					
7.2.8. Cheltuieli cu apa, canalizarea, salubritatea					
7.2.9. Cheltuieli cu întreținerea, reparații și amenajări					
7.2.10. Cheltuieli cu transportul					
7.2.11. Alte cheltuieli cu serviciile executate de terți					

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Bibliografie selectivă

Aurel Berea, Octavian Berea - **Orientări în activitatea bancară contemporană**, Ed. Expert, București, 1999

Paul Bran, **Economia valorii**, Ed. Academiei, București, 1997

Tiberiu Brăilean - **Monetarismul în teoria și politica economică**, Institutul european, Iași, 1998

Nicolae Dănilă - **Managementul relațiilor bancă-client**, Economistul nr. 90 , București, 1998

Vasile Dedu - **Management bancar**, Ed. Sildan '94, București, 1996

Mihaiu Drecin - **Banca Albina din Sibiu**, Ed. Dacia, Cluj Napoca, 1982

Nicholas Georgescu-Roegen - **Omul și opera**, Ed. Expert, București, 1996

Steve H. Hanke și colab. - **Privatizare și dezvoltare economică**, Ed. Expert, București, 1992

Costin Kiriţescu, E.M. Dobrescu - **Băncile, mică enciclopedie**, Ed. Expert, București, 1998

Jurgen Klenk și colab - **Privatizarea în țările în tranziție și în curs de dezvoltare**, Ed. Economică, București, 1997

Vasile Lăzărescu - **Băncile comerciale în economia de piață**, Ed. Agora, Bacău, 1998

Ion Niţu - **Managementul riscului bancar**, Ed. Expert, București, 2000

Nicolae Păun - **Bani și bănci în structuri europene**, Ed. "Biblioteca Apostrof", Cluj, 1995

A. Pintea, Gh. Ruscanu - **Băncile în economia românească**, Ed. Economică, București, 1995

Constantin Rotaru - **Managementul activelor și obligațiilor**, Revista Marketing-Management, nr. 1-2/1996, București

Constantin Rotaru - **Sistemul bancar românesc și inte-**

grarea europeană, Ed. Expert, București 2000

Victor Slăvescu - **Istoria Băncii Naționale a României (1880-1924)**, Ed. Culturală Națională, București, 1925

Maricica Stoica - **Management bancar**, Ed. Economică, București, 1999

Gheorghe Stroe - **Politici economice, monetare, de credit și valutare**, Ed. Drivers Press, București, 1995

Iulian Văcărel - **Relații financiare internaționale**, Editura Academiei Române, București, 1995

Varujan Vosganian - **Reforma piețelor financiare din România**, Ed. Polirom, București, 1999

Gheorghe Zane - **Studii**, Ed. Eminescu, București, 1980

Legea nr. 58/1934 privind cambia și biletul la ordin, instrumentată prin Circulara BNR nr. 37/1995

Legea nr. 59/1934 asupra cecului, instrumentată prin Circulara nr. 33/1995 a BNR

Legea nr. 83 privind privatizarea societăților comerciale bancare – Monitorul Oficial nr. 98/23, mai 1997

Legea nr. 88 privind înființarea și funcționarea fondului de garantare a depozitelor în sistemul bancar – Monitorul Oficial nr. 206/30 mai 1997

Legea bancară nr 58 - Monitorul Oficial nr. 121/23 martie 1998

Legea nr. 101 privind statutul Băncii Naționale a României – Monitorul Oficial nr. 203/1 iunie 1998

Legea nr. 83 privind procedura falimentului băncilor – Monitorul Oficial nr. 159/22 aprilie 1998

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Tiparul executat la
S.C. LUMINA TIPO s.r.l.
str. Luigi Galvani nr. 20 bis, sect. 2, București
Tel/Fax 210.51.90; tel. 211.32.60

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY